

**คู่มือ**

**การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

**นขต.ทอ.**

**ปี ๖๒**

***“PMQA นขต.ทอ.ปี๖๒”***

โดย...สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ

คำนำ

ตามที่ ทอ.ได้ตั้งเป้าหมายที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (ตามอนุมัติ ผบ.ทอ.  
(เสธ.ทอ.รับคำสั่ง ฯ) เมื่อ ๒๒ มิ.ย.๕๒) ซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย   
(พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๕) ของสำนักงาน ก.พ.ร.ที่ใช้ “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)”   
มาเป็นกรอบการประเมินส่วนราชการและ ทอ.ได้วางแผนงาน ปี ๒๕๕๓ กำหนดหน่วยนำร่อง   
๔ หน่วย ได้แก่ คปอ., บน.๔, กบ.ทอ.และ สอ.ทอ.นำเกณฑ์ระดับพื้นฐานไปปฏิบัติครบทุกหมวด  
พร้อมจัดทำแผนพัฒนาองค์การส่วน นขต.ทอ.อื่น ๆ ให้จัดทำเฉพาะลักษณะสำคัญขององค์การ,   
ปี ๒๕๕๔ กำหนดให้ทุกหน่วยในส่วนกำลังรบและส่วนส่งกำลังบำรุง รวมทั้งหน่วยนำร่องของ  
ส่วนการศึกษา, ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนบัญชาการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ระดับพื้นฐานของ ทอ.และปี ๒๕๕๕ กำหนดให้ นขต.ทอ.ทุกหน่วยผ่านเกณฑ์คุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ในปี ๒๕๕๓ สพร.ทอ.ได้เรียนรู้จากหน่วยนำร่องในการประยุกต์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐานตามที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนดมาใช้งานว่าต้องมีการเตรียม  
ความพร้อม และต้องประยุกต์เกณฑ์ให้เข้ากับธรรมชาติของ ทอ.ก่อนนำเกณฑ์ไปปฏิบัติ ดังนั้นแนวทางในปี ๒๕๕๔ สพร.ทอ.จึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติโดยคัดเลือกเฉพาะเกณฑ์ที่สำคัญ เกณฑ์ที่ถูกกำหนดจากหน่วยงานตรวจประเมินจากภายนอก ทอ.และเกณฑ์ที่สามารถทำให้เห็นเป็นรูปธรรม เชื่อมโยง  
กับการทำงานสามารถนำไปพัฒนาการทำงานได้จริง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์เกณฑ์  
ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในปี ๒๕๕๕ นขต.ทอ.ได้มีการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด แต่หน่วยยังไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานตามภารกิจหลักได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น สพร.ทอ.จึงได้วางแผนการดำเนินงานระหว่างปี ๒๕๕๖ และ ๒๕๕๗ พร้อมขออนุมัติแผนการดำเนินงานจาก ประธาน ก.พ.ร.ทอ.โดยในปี ๒๕๕๖ สพร.ทอ.ได้ทำการปรับคู่มือให้มีความกระชับขึ้นและให้เหลือเฉพาะส่วนที่สำคัญ  
เพื่อบูรณาการกับงานต่าง ๆ ของหน่วย ได้แก่ กระบวนการทำงาน (มาตรฐานงาน) การหาความเสี่ยง  
และการควบคุมภายใน และในปี ๒๕๕๗ สพร.ทอ.เน้นการพัฒนากระบวนการทำงานให้เชื่อมโยง  
กับปีที่ผ่านมา โดยดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดทำฐานข้อมูล และการพัฒนาบุคลากร

ผลการดำเนินการในปี ๕๖ - ๕๗, ปี ๕๘ - ๕๙ และปี ๖๐ - ๖๑ สพร.ทอ.พบข้อสังเกตว่าหน่วยมีความเข้าใจเรื่องการเลือกงานหลัก โดยนำมาตรฐานงานของกิจกรรมในพจนานุกรมกิจกรรมกองทัพอากาศมาดำเนินการ แต่พบปัญหาในทางปฏิบัติจากการที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงาน และไม่มีการรวบรวมส่งต่อข้อมูล ทำให้ผู้รับผิดชอบคนใหม่ต้องเริ่มทำความเข้าใจงานใหม่ทั้งหมด ทำให้เสียเวลาและขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

จากนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ พ.ศ.๒๕๖๒ นโยบายการปฏิบัติราชการ ข้อ ๑๑ ให้พัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามแนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการโดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (PMQA 4.0) โดยให้หน่วยเกี่ยวข้องรายงานความก้าวหน้าพร้อมข้อเสนอแนะในทุกไตรมาสสพร.ทอ.จึงได้ขออนุมัติการดำเนินการในปี ๖๒ ให้ นขต.ทอ.พัฒนากระบวนการทำงานตามคู่มือการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ   
โดยนำกิจกรรม (งานหลัก) ตามพจนานุกรมกิจกรรมกองทัพอากาศมาดำเนินการต่อไป โดยเริ่มต้นจากการนำกระบวนการทำงานของ นขต.ทอ.ให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบในเรื่องการจัดทำมาตรฐานงานโดยให้วิเคราะห์หาความเสี่ยงของกระบวนงาน จากนั้นนำมาจัดทำการควบคุมภายใน พร้อมกันนี้  
นำกระบวนการทำงานมาจัดทำฐานข้อมูล รวมทั้งวิเคราะห์หาความรู้ที่จำเป็นในกระบวนงานนั้น   
เพื่อนำมาจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากร การบูรณาการความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของหน่วย  
กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ (วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ค่านิยมหลักของ ทอ.จิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการ) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ให้มีความรู้ตามที่ต้องการได้ตามลำดับ

เอกสารฉบับนี้เป็น “**คู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นขต.ทอ.ปี ๖๒**” ที่ได้สรุปแนวทางการพัฒนาหน่วยตามเกณฑ์ PMQA เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการจัด “**กิจกรรมพัฒนาระบบราชการ ปี ๖๒ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นขต.ทอ.**” ให้หน่วยเข้าใจระบบความคิดในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนวทางของ PMQA ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาหน่วยภายใต้แผนปฏิบัติราชการของหน่วยและเป็นเครื่องมือหนึ่งในการผลักดันทุก ๆ ส่วนของ ทอ.ก้าวสู่วิสัยทัศน์ ตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศระยะ ๒๐ ปี (ปี ๖๑ - ๘๐) ต่อไป

สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ

พ.ค.๖๒

สารบัญ

|  |  |
| --- | --- |
| บทที่ ๑ บทนำ  ๑. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็น  ๒. ภาพรวมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  ๓. กรอบการดำเนินการปี ๒๕๖๒  ๔. ประโยชน์ที่จะได้รับ  บทที่ ๒ คำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  บทที่ ๓ การแนวทางการปฏิบัติ และการรายงานผลการพัฒนาระบบราชการ  ๑. คำแนะนำในการนำไปสู่การปฏิบัติ  ๒. การรายงานผลการพัฒนาระบบราชการ  สามารถ Download ได้ที่ Web Site สพร.ทอ. | หน้า  ๕  ๕  ๑๐  ๑๓  ๑๔  ๕๕  ๕๕  ๕๕ |

**บทที่ ๑**

**บทนำ**

**๑. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็น**

องค์การภาครัฐในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การคุณภาพที่เรียกว่า HighPerformanceOrganization กองทัพอากาศเป็นองค์การภาครัฐอีกองค์การหนึ่งที่รับนโยบายการปฏิรูประบบราชการ มุ่งสู่การเป็นกองทัพอากาศที่มีคุณภาพด้วยระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแนวคิดของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ โดยที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่เรียกว่า Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA และ Thailand Quality Award : TQA มาเป็นเกณฑ์การตรวจประเมิน ในชื่อว่า เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

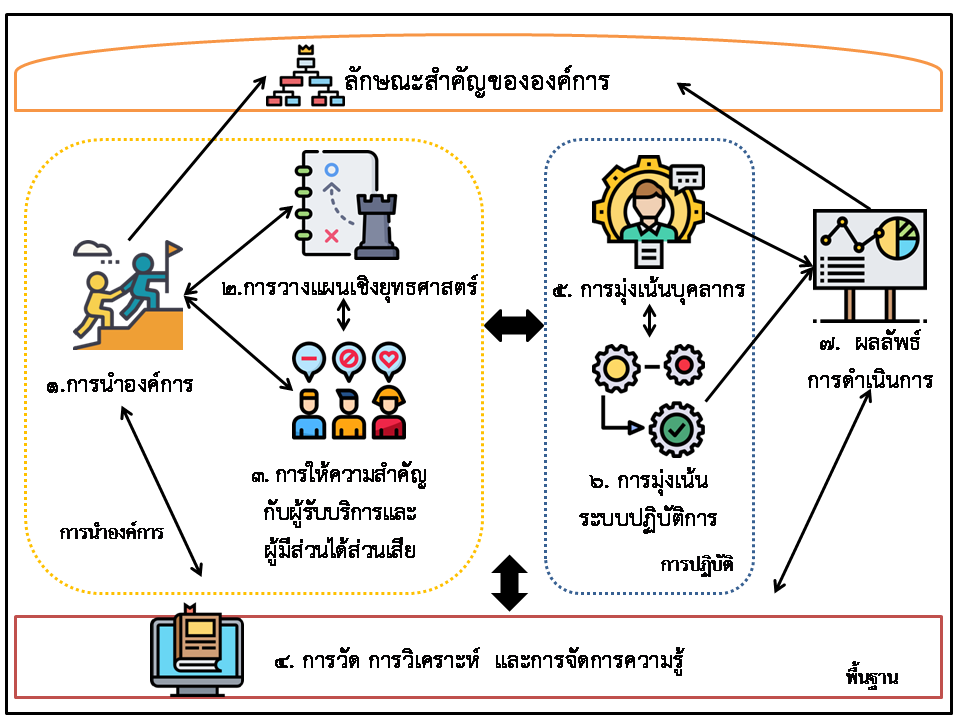
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA นั้น เป็นการยกระดับการปฏิบัติงาน  
ขององค์การให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานได้มีการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA เพื่อวิเคราะห์ให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่นำไปวางแผนพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานรวมถึงวางระบบในการติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของการปรับปรุงและพัฒนาองค์การซึ่งจะครอบคลุมในเรื่องของการส่งเสริมให้หน่วยงานมีความเข้าใจและสามารถพัฒนาองค์การด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

**๒. ภาพรวมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ

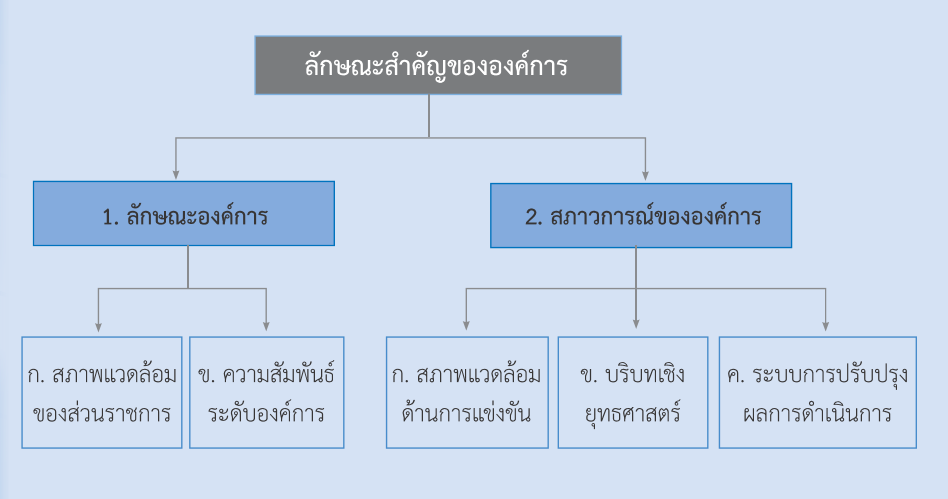
๒.๑ ส่วนที่ ๑ ค่านิยมหลัก ๑๑ ประการ (11 Core Values) ประกอบด้วย การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์, ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน, การเรียนรู้  
ขององค์การและของแต่ระดับบุคลากร, การให้ความสำคัญบุคลากรและเครือข่าย, ความสามารถ  
ในการปรับตัว, การมุ่งเน้นอนาคต, การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม, การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง,   
ความรับผิดชอบต่อสังคม, การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และมุมมองในเชิงระบบ

ส่วนที่ ๒ และ ๓ ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญขององค์การ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ภาพที่ ๑)



ภาพที่ ๑ แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๒.๒ ส่วนที่ ๒ ลักษณะสำคัญขององค์การคือ ภาพรวมของส่วนราชการสิ่งสำคัญที่มีต่ออิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่



ภาพที่ ๒ แสดงลักษณะสำคัญขององค์การ

๑. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญ  
กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(๑) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

* พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
* ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร
* กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

(๒) วิสัยทัศน์และค่านิยม

* เปาประสงค์วิสัยทัศน์และค่านิยมของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
* สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไรและมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

(๓) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

* ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร
* มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
* อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่างๆ
* องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
* ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

(๔) สินทรัพย์

* ส่วนราชการมีอาคารสถานที่เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(๕) กฎหมายกฎระเบียบและข้อบังคับ

* ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายกฎระเบียบและข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(๖) โครงสร้างองค์การ

* โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
* ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการผู้บริหารส่วนราชการ  
  และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด(\*)

(๗) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

* กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (\*)
* กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิตต่อการบริการที่มีให้

และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร

* ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(๘) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

* ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ  
  มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
  ในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการและการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
* หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่  
  ส่วนราชการ (\*)
* กลไกที่สำคัญในการสื่อสารและข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

๒. สภาวการณ์ขององค์การ:สภาวการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใดให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันความท้าทายความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญและระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(๙) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

* สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ เช่น ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
* ประเด็นการแข่งขันคืออะไรและผลการดำเนินการปจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(๑๐) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

* การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ(ถ้ามี)ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์แข่งขันของส่วนราชการรวมถึง  
  การเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)

(๑๑) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

* แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกัน  
  มีอะไรบ้าง
* แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ  
  นอกส่วนราชการและจากต่างประเภทกันมีอะไรบ้าง
* มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี)ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์  
 (๑๒) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

* ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและด้านบุคลากรคืออะไร

ค. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ  
 (๑๓) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

* องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งกระบวนการประเมิน  
  การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

๒.๓ ส่วนที่ ๓ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ๗ หมวด สรุปได้ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด ๑-๖) เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของหน่วย ประกอบด้วย ๓ กลุ่ม คือ

๒.๓.๑.๑ กลุ่มการนำองค์การ ได้แก่ หมวด ๑ การนำองค์การ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒.๓.๑.๒ กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร ได้แก่ หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

๒.๓.๑.๓ กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคคลากร และหมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

๒.๓.๒ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด ๗) เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของหน่วย ประกอบด้วย ๔ มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพ  
ของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

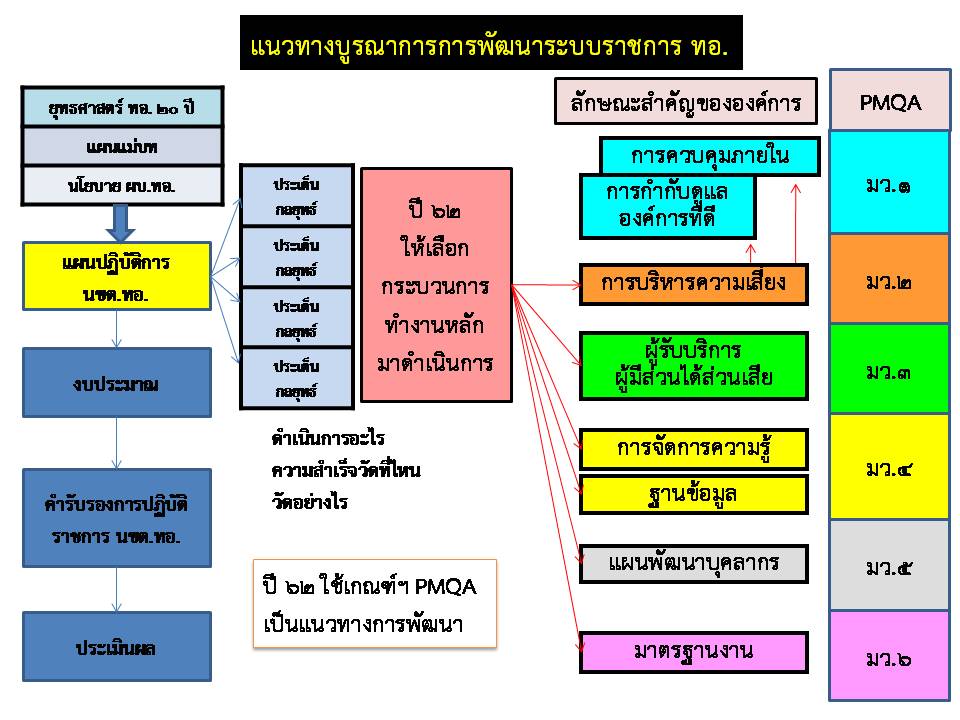
**๓. กรอบการดำเนินการปี ๒๕๖๒**

การพัฒนาระบบราชการของ ทอ.ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ สพร.ทอ.กำหนดแผนการพัฒนาระบบราชการโดยให้ นขต.ทอ.ดำเนินการ ๒ ระบบ คือ

๓.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.โดยการถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ ทอ. ๒๐ ปี(๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บท นโยบาย ผบ.ทอ.และนำไปสู่การปฏิบัติ (ภาพที่ ๓)

ภาพที่ ๓ แสดงระบบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ นขต.ทอ.

๓.๒ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์ PMQA ในปี ๒๕๖๒ ดำเนินการต่อจากปี ๒๕๖๑ โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบความคิด ความเชื่อมโยง เพื่อให้ นขต.ทอ.เกิดการเรียนรู้ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยเลือกเกณฑ์ที่สำคัญ และวิธีการสามารถเห็นผลได้ก่อน  
ให้มีความกระชับขึ้นและให้เหลือเฉพาะส่วนที่สำคัญเพื่อบูรณาการกับงานต่าง ๆ ของหน่วย (ภาพที่ ๔) และภายใต้ความเชื่อที่ว่า เมื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจวิธีการเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้จริงแล้ว ผู้ปฏิบัติจะเห็นประโยชน์ และจะนำไปประยุกต์กับเรื่องอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต



ภาพที่ ๔ แสดงระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๓.๒.๑ เกณฑ์ที่ สพร.ทอ.คัดเลือกเพื่อให้ นขต.ทอ.นำมาปฏิบัติในปี ๒๕๖๒ ประกอบด้วย เกณฑ์ตามหมวด ๖ หมวด ๒ หมวด ๑ หมวด ๓ หมวด ๔ และหมวด ๕ ที่สำคัญตามลำดับ (ภาพที่ ๕) โดยมุ่งเน้นว่ามิใช่งานใหม่ แต่เป็นการพัฒนางานที่หน่วยทำอยู่เดิม (ภาพที่ ๖)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาระบบราชการ ปี ๖๒**  ๑. นขต.ทอ.ทำแผนปฏิบัติราชการ ปี ๖๔  ๒. นขต.ทอ.ปรับแผนปฏิบัติราชการ ปี ๖๒  ๓. นขต.ทอ.นำกระบวนการทำงาน ปี ๖๒ มาพัฒนาด้วยเกณฑ์ PMQA | | | มว.๖ | การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน | | มว.๒ | แผนปฏิบัติราชการของหน่วย  การบริหารความเสี่ยง | | มว.๑ | การควบคุมภายใน  การกำกับดูแลองค์การที่ดี | | มว.๓ | การกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการปฏิบัติงาน  ช่องทางรับฟังและเรียนรู้ความต้องการเพื่อปรับปรุงงาน | | มว.๔ | การจัดการฐานข้อมูล  การจัดการความรู้ | | มว.๕ | การจัดทำแผนแผนพัฒนาบุคลากร | |

ภาพที่ ๕ แสดงแนวทางการดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี ๖๒

ภาพที่ ๖ แสดงแนวทางการพัฒนางานที่หน่วยทำอยู่ตามปกติ

**๔. ประโยชน์ที่จะได้รับ**

๔.๑ ใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในปี ๒๕๖๒ และเป็นพื้นฐานในการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในปีต่อ ๆ ไป

๔.๒ เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาหน่วยและเป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาหน่วยของตนเอง ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอ.

๔.๓ ส่งผลต่อบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์การปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์กับ ทอ.ต่อไปในอนาคต

๔.๔ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖

**บทที่ ๒**

**คำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

**เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน**

1. งานหลักของหน่วยตามคู่มือพจนานุกรมกิจกรรมกองทัพอากาศ

๑.๑ ผลผลิต กิจกรรม ผลผลิตย่อย และกิจกรรมย่อย

...................................................................................................................................................................

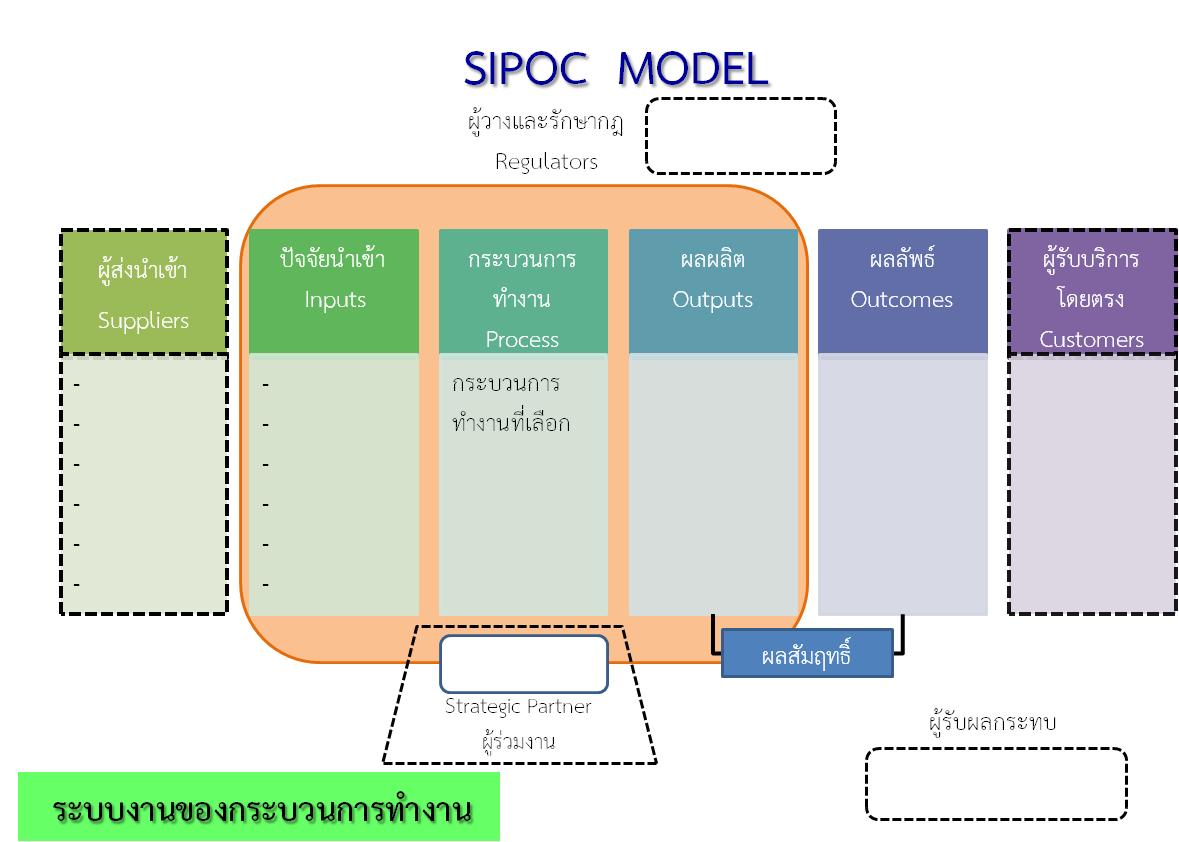
......................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

๑.๒ หน่วยรับผิดชอบ

...................................................................................................................................................................

......................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

๒. จาก SIPOC MODEL (เพื่อหาผู้รับบริการของกระบวนงาน) ตามภาพที่ ๗



ภาพที่ ๗ แสดงระบบงานของกระบวนการทำงาน

๒.๑ อะไรเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของงาน (เช่น บุคลากร, เงิน (งบประมาณ), วัสดุอุปกรณ์,   
ข้อมูลในอดีต ฯลฯ)

..................................................................................................................................................................

......................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

๒.๒ อะไรเป็นผลผลิต (Outputs) ของงาน (เมื่อทำงานเสร็จเกิดผลงานอะไรขึ้น)

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

๒.๓ อะไรเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน (ความสำเร็จที่ส่งผลมาจากผลผลิตที่ได้ หรือประโยชน์ที่ได้รับ)

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

๒.๔ ใครเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (กรอบสี่เหลี่ยมที่เป็นเส้นประตามภาพ)   
เท่าที่สามารถกำหนดได้

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

1. จากงานที่หน่วยเลือกจงเขียน Work Flow ขั้นตอนของกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่ง

จบกระบวนการ โดยใช้สัญลักษณ์ใน Flow Chart ดังนี้

จุดเริ่มต้น หรือ จุดสิ้นสุด ใช้สัญลักษณ์

กิจกรรม ใช้สัญลักษณ์

การตัดสินใจ ใช้สัญลักษณ์

ทิศทางเคลื่อนไหว ใช้สัญลักษณ์

คำแนะนำ

หน่วยควรกำหนดขั้นตอนของกระบวนการทำงานไม่ละเอียดจนเกินไป หรือหยาบจนเกินไป

๓.๑ ให้เขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน ก่อนทำงาน, ขณะทำงาน และหลังทำงาน

| **ห้วงเวลา** | **ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (กระบวนการทำงาน)** |
| --- | --- |
| ก่อนทำงาน  (ท่านทำอะไรบ้าง เช่น  มีการวางแผน, การประสานการปฏิบัติ ฯลฯ) | ๑  ๒  ๓ |
| ขณะทำงาน  (ท่านทำอะไรบ้าง เช่น  มีการนำแผนไปปฏิบัติ, การดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ฯลฯ) | ๔  ๕  ๖ |
| หลังทำงาน  (ท่านทำอะไรบ้าง เช่น การสรุปผล, การวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทาง แก้ไขปรับปรุง ฯลฯ) | ๗  ๘  ๙ |

๓.๒ จงเขียน Work Flow ขั้นตอนของกระบวนการทำงาน

คำแนะนำ ให้ลองเขียนในกระดาษก่อน แล้วจึงเขียนด้วยดินสอในหนังสือนี้

|  |
| --- |
|  |

ภาพที่ ๘ Work Flow ของกระบวนการทำงาน (ให้เขียนWork Flow ในหน้านี้)

๔. กระบวนการทำงานที่คัดเลือกนี้ มีข้อกำหนดที่สำคัญในการทำงาน อะไรบ้าง ?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ลำดับ | กระบวนการทำงานจากข้อ ๓.๑  (หน้า ๑๖) | ข้อกำหนดที่สำคัญ | |
| ความต้องการ/ความคาดหวัง  ของผู้รับบริการ | กฎ ระเบียบ กฎหมาย อื่นๆ |
| ๑ |  |  |  |
| ๒ |  |  |  |
| ๓ |  |  |  |
| ๔ |  |  |  |
| ๕ |  |  |  |
| ๖ |  |  |  |
| ๗ |  |  |  |
| ๘ |  |  |  |
| ๙ |  |  |  |

*คำแนะนำ*

*- ข้อกำหนดที่สำคัญ หมายถึง สิ่งที่หน่วยกำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับ*

* + - *ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ปริมาณที่ได้ ความถูกต้องคุณภาพได้มาตรฐาน ความรวดเร็วทันเวลาที่ต้องการ)*
    - *ประสิทธิภาพของกระบวนการ (เช่น ความประหยัด ทันเวลา)*
    - *ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน*
    - *ข้อกำหนดด้านกฎหมาย (เช่น ขั้นตอน ระยะเวลา มาตรฐาน/การตรวจสอบ ความถูกต้อง ความเป็นไปตามกฎหมาย)*

*- การตอบคำถามข้อกำหนดที่สำคัญนี้ อาจเป็นคำตอบจากการคาดเดา ดังนั้น  
ผู้ตอบคำถามควรกลับไปทำให้แน่ใจว่าคำตอบนี้ เป็นข้อกำหนดที่สำคัญจากความต้องการ  
จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือข้อกำหนดด้านกฎหมายอย่างแท้จริง ด้วยวิธีการสำรวจและการประมวลผลการสำรวจความคิดเห็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือแปลงความต้องการ   
และองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญ หรือการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการ หรือคู่มือ  
การปฏิบัติงาน*

๕. ให้นขต.ทอ.แปลงข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

* ตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานนี้คือ

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

๖. ให้ นขต.ทอ.นำแนวความคิดตามข้อ ๑ - ๕ มา “ทบทวนการออกแบบกระบวนการทำงาน”หรือ “ปรับปรุงกระบวนการทำงาน”

๗. นขต.ทอ.มีแนวทางหรือวิธีการในการปรับปรุง ดังนี้ (ให้ปรับปรุงใน Work Flow ด้วย)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ลำดับ | กระบวนการทำงานจากข้อ ๓.๑ (หน้า ๑๖) | ผลการดำเนินงาน  ที่ต่ำกว่าเกณฑ์ | ปัญหาที่เกิด  (เฉพาะขั้นตอนที่มีปัญหา) | ข้อเสนอแนะการ  “ปรับปรุงกระบวนการทำงาน” |
| ๑ |  |  |  |  |
| ๒ |  |  |  |  |
| ๓ |  |  |  |  |
| ๔ |  |  |  |  |
| ๕ |  |  |  |  |
| ๖ |  |  |  |  |
| ๗ |  |  |  |  |
| ๘ |  |  |  |  |
| ๙ |  |  |  |  |

*คำแนะนำ*

*“ทบทวนการออกแบบกระบวนการทำงาน” - ข้อมูลประกอบการพิจารณาเพื่อออกแบบกระบวนการทำงานใหม่*

1. *องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ*
2. *ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*
3. *ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ*
4. *เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ*

*- แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงาน และการสร้างนวัตกรรมด้านระบบงาน  
เมื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า และทราบข้อกำหนดที่สำคัญแล้ว จะต้องคำนึงถึง*

1. *การแปลงข้อกำหนดที่สำคัญไปสู่การออกแบบกระบวนการ*
2. *วิเคราะห์ผลกระทบ*
3. *วิธีการวัดผลของกระบวนการ ต้องมีตัวชี้วัดสำคัญที่บ่งชี้ประสิทธิผล  
   ของกระบวนการ*
4. *วิเคราะห์ขีดความสามารถและองค์ความรู้ของบุคลากร*
5. *เทียบมาตรฐานของกระบวนการกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้ง Benchmarking   
   และ Best Practices*

*- การออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลจะต้องพิจารณาถึงรอบเวลา  
การปฏิบัติงาน โดยการลดเวลาและขั้นตอน ด้วยการปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือนำเทคโนโลยี  
มาช่วย*

*- ต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน*

*“ปรับปรุงกระบวนการทำงาน”*

* *มีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน*

1. *ทบทวนวัตถุประสงค์การปรับเปลี่ยนให้ชัดเจน (สร้างศักยภาพหรือแก้ปัญหา)*
2. *เข้าใจวัฒนธรรมองค์การ ความเหมาะสมกับวิธีการใหม่ ๆ ประสบการณ์  
   ที่เคยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานทั้งความสำเร็จและล้มเหลว*
3. *การใช้ Best Practices ในการออกแบบกระบวนการใหม่ แต่ต้องประเมินค่าใช้จ่ายในการปรับกระบวนการ,คุณค่าของกระบวนงาน และประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งนี้แนวทางของ   
   Best Practices อาจจะไม่ได้นำมาใช้เลยเนื่องจากผลเสียมากกว่าผลดีก็ได้*
4. *ศึกษาโอกาสและข้อจำกัดในการปรับเปลี่ยน ซึ่งส่วนใหญ่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ หรือปรับให้ลดความซ้ำซ้อน การพิจารณาการปรับเปลี่ยนด้านอื่น ๆ ด้วย และไม่ควรยึดติดกับข้อจำกัด*
5. *ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือเทคนิคที่หลากหลาย เช่น การควบรวมงาน/การสร้างทักษะใหม่ (เช่น เปลี่ยนจาก Function เป็น Process)/การกระจายงาน/การรวมการทำงานเข้าสู่ศูนย์กลาง/ลดความซับซ้อนของกระบวนงาน/การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/การประเมินผลที่ดี (เชื่อมกับรางวัลหรือผลตอบแทน) / การลด Management Layers (สร้างความรวดเร็ว การตัดสินใจ) / Outsourcing/  
   การจัดสรรทรัพยากร*
6. *พิจารณาว่ากิจกรรมจำเป็นต้องมีหรือไม่ (๑) หากตอบว่าไม่ ให้ยกเลิกหรือ  
   ลดขั้นตอน*

*(๒) หากตอบว่าใช่ ให้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ปรับการทำงาน / ปรับการจัดสรรทรัพยากร / ลดความซับซ้อน / Outsourcing (๓) หากไม่จำเป็นและสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพให้กำหนดแนวทางการปรับเปลี่ยน*

**การบริหารความเสี่ยง**

1. จากงานสำคัญที่คัดเลือกและตัวชี้วัดตามบ่งการที่ ๑ จะมีเหตุการณ์ใด ๆ บ้างที่จะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย (ตัวชี้วัด) ของการปฏิบัติงาน (ความเสี่ยง) ในแต่ละกระบวนการทำงานมีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอะไรบ้าง?

*คำแนะนำ*

*ปัจจัยเสี่ยงประกอบด้วย ๕ ด้าน*

1. *ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม*
2. *ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน*
3. *ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน*
4. *ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ*
5. *ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามและภัยพิบัติ (Threat and Disaster Risk : T)   
   เกิดจากแผ่นดินไหว น้ำท่วม พายุ ไฟไหม้ โรคระบาด สารพิษรั่ว กัมมันตภาพรังสีรั่ว การก่อการร้าย   
   การสังหารหมู่ การโจรกรรม อาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์*

*ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ ได้แก่*

1. *หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วย*
2. *หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากร  
   อย่างประหยัดเกิดผลิตภาพ (Productivity) คุ้มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม*
3. *หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ*
4. *หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย*
5. *หลักความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ  
   อย่างสม่ำเสมอ*
6. *หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา*
7. *หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน*
8. *หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ  
   ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ*
9. *หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้การบริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางร่างกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล*
10. *หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง*

*หน่วยต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring organization of the Tread way Commission) คือ*

*๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Commission)*

*๒. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)*

*๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)*

*๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)*

*๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)*

*๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)*

*๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ลำดับ | กระบวนการทำงาน จากข้อ ๓.๑ (หน้า ๑๖) | วัตถุประสงค์ของกิจกรรม  กระบวนการทำงานนั้น | ความเสี่ยง  (เหตุการณ์ที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์) | ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้น  (อาจมากกว่า  ๑ ความเสี่ยง SOFCT) |
| ๑ |  |  |  |  |
| ๒ |  |  |  |  |
| ๓ |  |  |  |  |
| ๔ |  |  |  |  |
| ๕ |  |  |  |  |
| ๖ |  |  |  |  |
| ๗ |  |  |  |  |
| ๘ |  |  |  |  |
| ๙ |  |  |  |  |

จากความเสี่ยงตามข้อ ๑ ให้ นขต.ทอ.ประเมินความเสี่ยง จากการประเมินความรุนแรง

ของผลกระทบ (X) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| รหัส | ปัจจัยเสี่ยง จากข้อ ๑  (SOFCT)  (หน้า ๒๒) | โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)  (๑ - ๕ คะแนน) | ความรุนแรงของผลกระทบ (X)  (๑ - ๕ คะแนน) | ระดับความเสี่ยง  (ผลคูณ) |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

*คำแนะนำ*

*- เกณฑ์การให้คะแนนการประเมินความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้หน่วยกำหนดขึ้นเอง ตามสถิติที่เคยเกิดขึ้นหรือตามที่คาดการณ์ไว้*

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | คำอธิบาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก |  | ๕ |
| สูง |  | ๔ |
| ปานกลาง |  | ๓ |
| น้อย |  | ๒ |
| น้อยมาก |  | ๑ |

ความรุนแรง

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ผลกระทบ | คำอธิบาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก |  | ๕ |
| สูง |  | ๔ |
| ปานกลาง |  | ๓ |
| น้อย |  | ๒ |
| น้อยมาก |  | ๑ |

**ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย) | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มากกว่า ๑ ครั้งต่อเดือน | ๕ |
| สูง | ระหว่าง ๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง | ๔ |
| ปานกลาง | ระหว่าง ๖ - ๑๒ เดือนต่อครั้ง | ๓ |
| น้อย | มากกว่า ๑ ปีต่อครั้ง | ๒ |
| น้อยมาก | มากกว่า ๕ ปีต่อครั้ง | ๑ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มากกว่า ๘๐% | ๕ |
| สูง | ๗๐ - ๗๙% | ๔ |
| ปานกลาง | ๖๐ - ๖๙% | ๓ |
| น้อย | ๕๐ - ๕๙% | ๒ |
| น้อยมาก | น้อยกว่า ๕๐% | ๑ |

**ตัวอย่าง ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านการเงิน)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มากกว่า ๑๐ ล้านบาท | ๕ |
| สูง | ๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท | ๔ |
| ปานกลาง | ๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท | ๓ |
| น้อย | ๑ หมื่นบาท - ๑ แสนบาท | ๒ |
| น้อยมาก | น้อยกว่า ๑ หมื่นบาท | ๑ |

**ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านเวลา)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ผลกระทบต่อองค์กร | ความเสียหาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า ๖ เดือน | ๕ |
| สูง | ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า ๔.๕ เดือน  ถึง ๖ เดือน | ๔ |
| ปานกลาง | ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า ๓ เดือน  ถึง ๔.๕ เดือน | ๓ |
| น้อย | ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า ๑.๕ เดือน  ถึง ๓ เดือน | ๒ |
| น้อยมาก | ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน ๑.๕ เดือน | ๑ |

**ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านชื่อเสียง)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ผลกระทบต่อองค์กร | ความเสียหาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มีการเผยแพร่ข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ เป็นวงกว้าง | ๕ |
| สูง | มีการเผยแพร่ข่าวเป็นวงกว้างในประเทศและ มีการเผยแพร่ข่าวอยู่วงจำกัดในต่างประเทศ | ๔ |
| ปานกลาง | มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศหลายฉบับ ๒ - ๓ วัน | ๓ |
| น้อย | มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ ๑ วัน | ๒ |
| น้อยมาก | ไม่มีการเผยแพร่ข่าว | ๑ |

**ตัวอย่าง ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านลูกค้า)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ผลกระทบต่อองค์กร | ความเสียหาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า ๕๐ คน ต่อเดือน | ๕ |
| สูง | ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ ๔๐ - ๕๐ คน ต่อเดือน | ๔ |
| ปานกลาง | ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ ๓๐ - ๓๙ คน ต่อเดือน | ๓ |
| น้อย | ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ ๒๐ - ๒๙ คน ต่อเดือน | ๒ |
| น้อยมาก | ผู้ใช้บริการลดลงไม่เกิน ๑๙ คน ต่อเดือน | ๑ |

**ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านความสำเร็จ)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ผลกระทบต่อองค์กร | ความเสียหาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐% | ๕ |
| สูง | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐% | ๔ |
| ปานกลาง | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐% | ๓ |
| น้อย | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐% | ๒ |
| น้อยมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐% | ๑ |

**ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านบุคลากร)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ผลกระทบต่อองค์กร | ความเสียหาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มีบุคลากรเสียชีวิตมากกว่า ๓ คน | ๕ |
| สูง | มีบุคลากรเสียชีวิตไม่เกิน ๓ คน | ๔ |
| ปานกลาง | มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนพิการ แต่ไม่มีผู้เสียชีวิต | ๓ |
| น้อย | มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนต้องรักษาตัวที่โรงพยาบาล | ๒ |
| น้อยมาก | มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย | ๑ |

1. จากการประเมินความเสี่ยง ตามข้อ ๒ ให้ นขต.ทอ.บันทึกรหัสลงในตารางแผนภูมิความเสี่ยง



1. จากคำถามที่ ๒ และ ๓ ให้กำหนดกิจกรรมแนวทางการจัดการความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน

โดยเรียงตามระดับความเสี่ยง จากมากไปหาน้อย

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ลำดับ | รหัส  *(ปัจจัยเสี่ยง)* | ความเสี่ยง  จากข้อ ๑ เรียงตามระดับความเสี่ยง | กิจกรรมแนวทางการจัดการความเสี่ยง  ให้ดูจากคำแนะนำ | การสื่อสาร | การติดตาม |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

*-* ***กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง***

*๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง   
โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง*

*๒. การควบคุมความสูญเสีย คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม   
หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงรวมถึง  
ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น*

*๓. การรับความเสี่ยงไว้เอง คือ หากทำการวิเคราะห์แล้ว เห็นว่าไม่มีการจัดการ  
ความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องมาจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น*

*๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง คือ การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงให้กับผู้อื่น*

*- เมื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว หน่วยควรสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง  
ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบด้วยวิธีการ และช่องทางต่าง ๆ พร้อมทั้งนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ*

**การควบคุมภายใน**

๕. จากงานที่คัดเลือก และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational : O) การเงิน (Financial : F) และการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) ปัจจุบันหน่วยมี “สภาพแวดล้อมการควบคุม” อย่างไร? อธิบายพอสังเขป (กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลและบุคลากร  
ของหน่วยกำหนดขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จ)

......................................................................................................................................................................

......................................................................................................................................................................

......................................................................................................................................................................

๖. หลังจาก “สภาพแวดล้อมการควบคุม” ในปัจจุบัน ตามข้อ ๕ แล้วยังมีความเสี่ยงอยู่หรือไม่ คงเหลืออะไรบ้าง (ประเมินความเสี่ยงหลังจากดำเนินการเป็นอย่างไร)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ความเสี่ยงจากข้อ ๔ | การควบคุมที่ควรจะมี | “สภาพแวดล้อมการควบคุม” | ผลการประเมินและ  ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

๗. หน่วยควรมีกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมจากข้อ ๖ ต่อไปอย่างไร?

**ตัวอย่างกิจกรรม** เช่น นโยบาย / การวางแผน / การกำกับดูแล / การสอบทาน / การรายงาน / การสั่งการ /การสื่อสาร / การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ / การแบ่งแยกหน้าที่ / การอนุมัติ / การให้ความเห็นชอบ / แนวทางการปฏิบัติงาน คู่มือ / การให้ความรู้ ความเข้าใจ / การรวบรวม จัดเก็บเอกสาร /การจดบันทึก การประมวลผลข้อมูล / การตรวจนับ / การอนุมัติ (มอบอำนาจ) / การสอบทานงาน / การดูแลป้องกันทรัพย์สิน / การบริหารทรัพยากรบุคคล/ การบันทึกรายการและเหตุการณ์ / การกระจายยอด (สอบทานยอด) / การควบคุมระบบสารสนเทศ / การแบ่งแยกงาน / การจัดทำเอกสารหลักฐาน

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ผลการประเมินและ  ความเสี่ยงที่เหลืออยู่  จากข้อ ๖ | สาเหตุ | กิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม | ผู้รับผิดชอบ | กำหนดระยะเวลา |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

๘. หน่วยกำหนดกิจกรรมควบคุมข้อ ๗ แล้ว หน่วยควรมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องทราบด้วยช่องทางใด มีวิธีการอย่างไร รวมทั้งควรมีการติดตามประเมินผลอย่างไร

*หมายเหตุ ฝ่ายบริหาร (ทุกระดับ) กำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในกับบุคคลากรของหน่วยปฏิบัติ*................................................................................................................................................................. .................................................................................................................................................................

*คำแนะนำ*

*- “การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วย กำหนดขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จ  
ตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้*

1. *ด้านการดำเนินงาน (Operational : O) หมายถึง การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตของหน่วย*
2. *การรายงานทางการเงิน (Financial : F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายใน และภายนอกหน่วย เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา*
3. *การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วย รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนดขึ้น*

*- การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่หน่วยต้องดำเนินการรายงานระดับ นขต.ทอ.*

### *- รายงานการประเมินผลองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔-๑)*

*- รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕-๑)*

*- คณอก.ควบคุมภายใน ทอ.กำหนดให้ นขต.ทอ.ดำเนินการในปี ๖๒ ดังนี้*

*๑. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน งวด ๖ เดือนแรก (๑ ต.ค.๖๑ ถึง ๓๑ มี.ค.๖๒) ให้ คณอก.ควบคุมภายในทราบภายใน ๑ เม.ย.๖๒ โดยใช้แบบฟอร์ม แบบ ปค.๕-๑*

*๒. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน งวด ๑๒ เดือน (๑ ต.ค.๖๑ ถึง   
๓๐ ก.ย.๖๒) ให้ คณอก.ควบคุมภายในทราบภายใน ๓๐ ส.ค.๖๒ โดยใช้แบบรายงาน ๒ แบบ ดังนี้*

*๒.๑ แบบรายงานการประเมินผลองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
(แบบ ปค.๔****-****๑)*

*๒.๒ แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕-๑)*

*๓. เมื่อทำการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วพบจุดอ่อน/ความเสี่ยง ต้องมีหลักฐานการสั่งการ การกำหนดผู้รับผิดชอบให้ทำการแก้ไข โดยกำหนดวันแล้วเสร็จ และมีหลักฐาน  
การติดตามผลการแก้ไขความเสี่ยงที่ยังมีอยู่*

*ข้อสังเกตเพื่อการบูรณาการของงาน*

*งานที่เลือกมาดำเนินการควรเลือกมาจาก*

*๑. งานประจำของหน่วย ดูได้จากพจนานุกรมงานของ ทอ.*

*๒. งานพัฒนาและงานใหม่ที่ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วย ควรมาจากงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการของหน่วย*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | **แบบ ปค. ๔-๑** |
| (๑) *ระบุชื่อหน่วยงานที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับ นขต.ทอ.* | | |
| รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน | | |
| สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ......................................(๒).................................... | | |
| *(ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน***)** | | |
| (๓) | (๔) | |
| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป | |
| ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม |  | |
|  |  | |
|  |  | |
|  |  | |
| ๒. การประเมินความเสี่ยง |  | |
|  |  | |
|  |  | |
|  |  | |
| ๓. กิจกรรมการควบคุม |  | |
|  |  | |
|  |  | |
|  |  | |
| ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร |  | |
|  |  | |
|  |  | |
| ๕. กิจกรรมการติดตามผล |  | |
|  |  | |
|  |  | |
| ผลการประเมินโดยรวม (๕) |  | |
| *สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ* | | |
|  |  | |
|  | ลายมือชื่อ (๖) .*ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงาน* | |
|  | ตำแหน่ง (๗) *ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน* | |
|  | วันที่ ............(๘).............เดือน...............พ.ศ. ............... | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (๑) *ระบุชื่อหน่วยงานที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับ นขต.ทอ.* | | | | | | |
| รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน | | | | | | |
| สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด (๒) *(ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ควบคุมภายใน*) | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |
| (๓)  ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ  หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานวัตถุประสงค์ | (๔)  ความเสี่ยง | (๕)  การควบคุมภายใน  ที่มีอยู่ | (๖)  การประเมินผล  การควบคุมภายใน | (๗)  ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | (๘)  การปรับปรุงการ  การควบคุมภายใน | (๙) |
| หน่วยงาน |
| ที่รับผิดชอบ |
|  |
|  |
| *ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน* | *ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ* | *ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงานกฎเกณฑ์* | *ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่* | *ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ* | *ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป* | *ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน* |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | ลายมือชื่อ (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงาน | |  |
|  |  |  |  | ตำแหน่ง (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน | |  |
|  |  |  |  | วันที่ ............(๘)..........เดือน.............พ.ศ. ........... | |  |

**วัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศ**

๙. กรอบแนวคิดการบูรณาการงานค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองทัพอากาศ และจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการ ด้วยการเสริมสร้างการดำเนินการดังกล่าวอย่างเป็นระบบในทิศทางเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินการมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการควบรวมงานแต่ยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของงานแต่ละประเภทอยู่ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความง่ายและเกิดความสะดวกในการดำเนินการ โดยเฉพาะการรายงานผลการดำเนินงานในรูปแบบเดียวกัน แต่ยังคงประสิทธิภาพของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกัน รวมถึงการใช้หลักการของทฤษฎีการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) ที่เน้นปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ แผนหรือแนวทางปฏิบัติ กระบวนการ (Process) ได้แก่ ขั้นตอนการดำเนินการและปัจจัยส่งออก (Output/Outcome) ได้แก่ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยต้องมีการติดตามผลสะท้อนกลับ (Follow-up and Feedback) ได้แก่ ช่วงของระบบตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าจนถึงปัจจัยส่งออกต้องมีระบบการติดตามกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้รับผิดชอบหรือจากคณะกรรมการ เพื่อการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินการดังกล่าว รวมถึงการรับผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยต้องมีการวิเคราะห์ทบทวนและพัฒนาการดำเนินการนั้นให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไป โดยทำเป็นวงจร (Loop) อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปในลักษณะของวงจร Deming Cycle หรือ PDCA: Plan Do Check Act ซึ่งเป็นไปในลักษณะเดียวกัน

การบูรณาการให้นำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองทัพอากาศเป็นตัวตั้ง เนื่องจาก  
มีความครอบคลุมในการดำเนินการของหน่วยงานและกองทัพอากาศ รวมถึงเชื่อมโยงการดำเนินการ  
ที่มีผลกระทบไปสู่ภายนอกกองทัพอากาศ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วนค่านิยมหลัก ของกองทัพอากาศเป็นการดำเนินการในบริบทภายในหน่วยงานและกองทัพอากาศเท่านั้น สำหรับจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการเป็นการดำเนินการที่มีผลกระทบทั้งภายในและภายนอกกองทัพอากาศ   
แต่ยังไม่ครอบคลุมเท่านโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ที่มีความหมายกว้างและครอบคลุมมากกว่า ดังนั้นการบูรณาการดังกล่าว สามารถนำเรื่องค่านิยมหลักของกองทัพอากาศมาเป็นบริบทหลัก  
ของการดำเนินการตามนโยบายด้านองค์การ และสามารถนำเรื่องจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการ  
มาเป็นบริบทหลักของการดำเนินการตามนโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงานให้พิจารณาความต้องการผู้ปฏิบัติงานในลักษณะใดหรือมีศักยภาพอย่างไร   
โดยควรมีความเชื่อมโยงกับความต้องการของกองทัพอากาศ หรือเป็นไปตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ส่วนนโยบายด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้พิจารณาในลักษณะเดียวกันแต่ต้องคำนึงถึงบริบทตามสถานการณ์ภายนอกกองทัพอากาศ หรือบริบทของประเทศ โดยเฉพาะประเด็นสำคัญในช่วงเวลาที่เป็นปัจจุบันและอนาคตที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น

**แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๒)**

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศ โดยอาศัยค่านิยมหลักของกองทัพอากาศนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองทัพอากาศและการเสริมสร้างจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการ ด้วยการบูรณาการงานทั้ง ๓ ประการ และจัดทำเป็นแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศ

**เป้าหมาย**

หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศทุกหน่วยงานมีการขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศในหน่วยงานให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้มากกว่าร้อยละ ๗๐ ภายในปี ๖๒

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**

๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศในหน่วย  
ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน มากกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๖๒

๒. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศ  
ในหน่วยงานมากกว่าร้อยละ ๗๐ ภายในปี ๖๒

๓. ร้อยละของหน่วยงานที่กำลังพลมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทอ.มากกว่าร้อยละ ๖๐ ภายในปี ๖๒

**กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศเข้มแข็งในหน่วยงาน**

กลยุทธ์การดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์หลัก เทียบได้กับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองทัพอากาศ ๔ ด้าน ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาศักยภาพกำลังพลกองทัพอากาศให้พร้อมขับเคลื่อนหน่วยงาน  
สู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ**

คำอธิบาย มุ่งเน้นการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ และดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการ PDCA โดยร่วมกันวางแผนหรือวางแนวทางการดำเนินการ การนำแผนหรือแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงาน การวางระบบการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผนหรือแนวทางดังกล่าว และการประเมินผล  
การดำเนินการ ซึ่งกลยุทธ์ที่ ๑ ข้างต้นเทียบได้กับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองทัพอากาศในนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พัฒนากำลังพลตามแนวคิดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ   
พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ การใช้งานระบบการจัดการความรู้ หรือ ICT KM เป็นต้น

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ** ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ย่อยในหน่วยงานได้  
อย่างน้อย ๑ กลยุทธ์ย่อย

**กลยุทธ์ย่อย**

๑.๑ พัฒนากำลังพลตามแนวคิดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

๑.๒ พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน

**กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างค่านิยมหลักของกองทัพอากาศในหน่วยงาน**

คำอธิบาย มุ่งเน้นการขับเคลื่อนค่านิยมหลักของกองทัพอากาศในทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการเสริมสร้างกำลังพลให้ประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมหลักของกองทัพอากาศด้วยความจริงจัง  
และต่อเนื่อง เริ่มจากผู้นำหน่วยงานให้นโยบายและปฏิบัติตนเป็นผู้นำตัวอย่างหรือเป็นต้นแบบปฏิบัติให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยร่วมกันวางแผน  
หรือวางแนวทางการดำเนินการ การนำแผนหรือแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงาน การวางระบบการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผนหรือแนวทางดังกล่าว และการประเมินผลการดำเนินการ โดยสอดคล้องกับขั้นตอนดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ  
ในหน่วยงานและดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการ PDCA ซึ่งกลยุทธ์ที่ ๒ ข้างต้นเทียบได้กับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองทัพอากาศในนโยบายด้านองค์การ

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ** ระดับความสำเร็จของการดำเนินการเสริมสร้างค่านิยมหลักของกองทัพอากาศในหน่วยงาน

**กลยุทธ์ที่ ๓ เสริมสร้างจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการของกำลังพลหน่วยงาน**

คำอธิบาย มุ่งเน้นการปลูกฝังและส่งเสริมให้กำลังพลในทุกหน่วยงานมีจิตสำนึกทางสังคม  
ในการให้บริการ โดยมุ่งเน้นการดำเนินการใน ๒ ประการหลัก ได้แก่ ทบทวนมาตรฐานงานของหน่วยงานให้ถูกต้องทันสมัยพร้อมนำไปใช้งาน และมุ่งเน้นให้กำลังพลปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานงานในงาน  
ที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานอย่างมืออาชีพ ร่วมกับความตั้งใจให้บริการ  
ให้เกิดความถูกต้องเป็นที่ยอมรับของสังคมภายในและภายนอกกองทัพอากาศ รวมถึงงานด้านการบริการ  
ที่ต้องมีความเต็มใจในการให้บริการในงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจหรือเกิดความประทับใจ  
กับผู้รับบริการ โดยหน่วยงานให้กำหนดแผนหรือแนวทางปฏิบัติ มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยร่วมกันวางแผนหรือวางแนวทางการดำเนินการ การนำแผนหรือแนวทางไปปฏิบัติ  
ในหน่วยงาน การวางระบบการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผนหรือแนวทางดังกล่าว   
และการประเมินผลการดำเนินการ โดยสอดคล้องกับขั้นตอนดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการของหน่วยงาน และดำเนินการให้ครอบคลุม  
ตามหลักการ PDCA ซึ่งกลยุทธ์ที่ ๓ ข้างต้นเทียบได้กับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี  
ของกองทัพอากาศในนโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ** ระดับความสำเร็จของการดำเนินการเสริมสร้างจิตสำนึกทางสังคม  
ในการให้บริการของหน่วยงาน

**กลยุทธ์ที่ ๔ สร้างภูมิคุ้มกันเข้มแข็งให้กับสังคมภายในและภายนอกกองทัพอากาศ**

คำอธิบาย มุ่งเน้นการสร้างภูมิคุ้มกันเข้มแข็งให้กับกำลังพล หน่วยงาน กองทัพอากาศ และประเทศชาติด้วยการไม่สร้างความเดือนร้อนให้กับตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน กองทัพอากาศ สังคมและประเทศชาติ ซึ่งควรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ และดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการ PDCA โดยร่วมกันวางแผนหรือวางแนวทาง  
การดำเนินการ การนำแผนหรือแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงาน การวางระบบการติดตามกำกับดูแล  
การปฏิบัติตามแผนหรือแนวทางดังกล่าว และการประเมินผลการดำเนินการ โดยสอดคล้องกับขั้นตอนดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการของหน่วยงาน และดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการ PDCA ซึ่งกลยุทธ์ที่ ๔ ข้างต้นเทียบได้กับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองทัพอากาศในนโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้แก่ ส่งเสริมการป้องกันยาเสพติดในหน่วยงาน

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ** ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ย่อยในหน่วยงาน  
ได้อย่างน้อย ๑ กลยุทธ์ย่อย

**กลยุทธ์ย่อย**

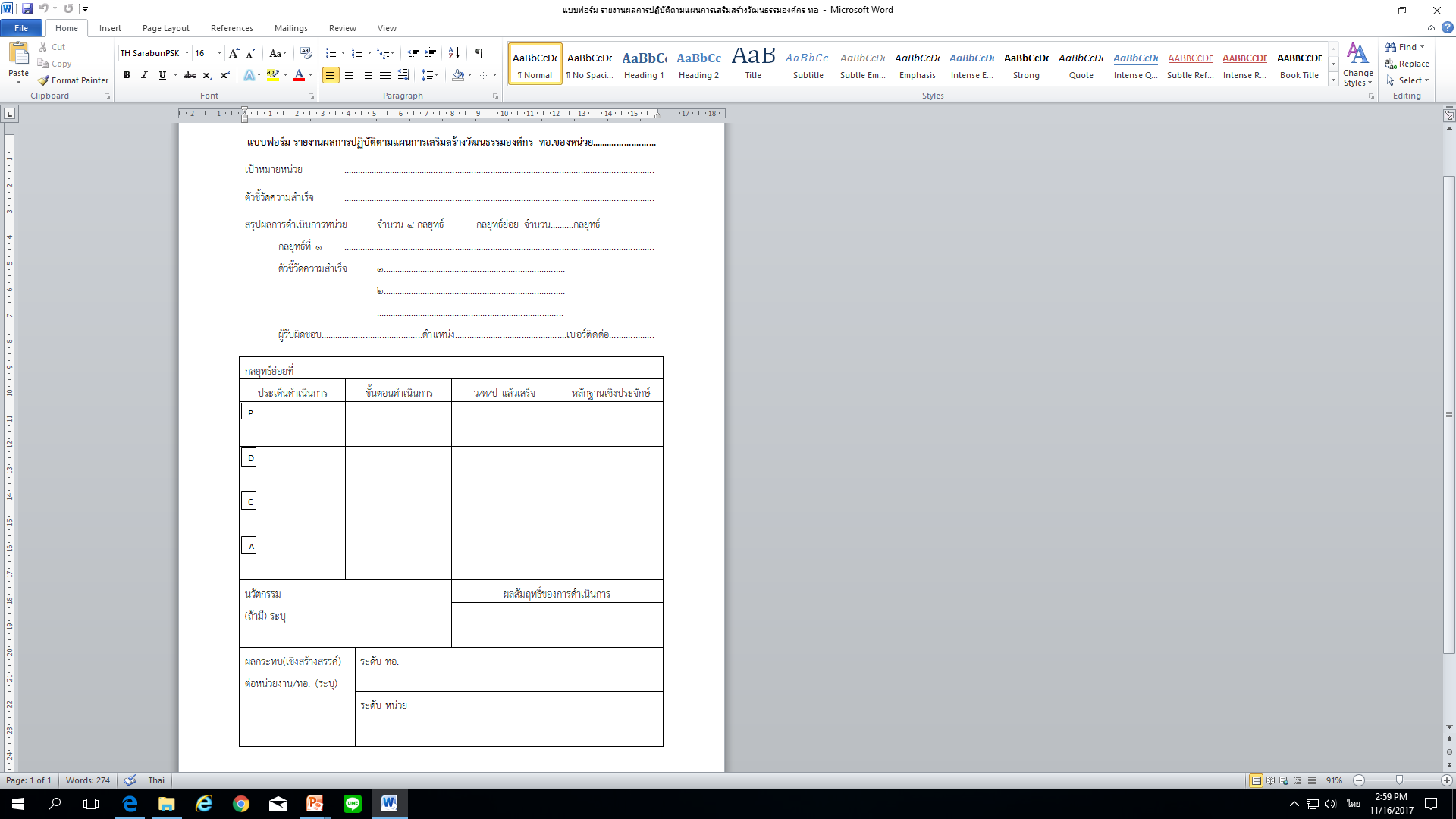
๔.๑ ส่งเสริมการป้องกันยาเสพติดในหน่วยงาน

๔.๒ สนับสนุนการประหยัดพลังงานลดโลกร้อน

**การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศ**

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศ ดำเนินการโดยจัดทำแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรกองทัพอากาศ ซึ่งประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาศักยภาพ  
กำลังพลกองทัพอากาศให้พร้อมขับเคลื่อนหน่วยงานสู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ ประกอบด้วย   
๒ กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ พัฒนากำลังพลตามแนวคิดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ และพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์งานหรือนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างค่านิยมหลัก  
ของกองทัพอากาศในหน่วยงาน กลยุทธ์ที่ ๓ เสริมสร้างจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการของกำลังพลหน่วยงาน และกลยุทธ์ที่ ๔ สร้างภูมิคุ้มกันเข้มแข็งให้กับสังคมภายในและภายนอกกองทัพอากาศ ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ ส่งเสริมการป้องกันยาเสพติดในหน่วยงาน และสนับสนุน  
การประหยัดพลังงานลดโลกร้อน

**แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ**

****

**นิยามศัพท์**

**วัฒนธรรมองค์กร (OrganizationalCulture)** หมายถึง แนวทางที่ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กรซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือหมายถึง โครงร่างเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งจะมีลักษณะบ่งชี้ถึงค่านิยม (setofvalues) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กร  
ยึดถือร่วมกัน ค่านิยมนี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดี ยอมรับได้ และพฤติกรรมใด  
เป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่สามารถยอมรับได้ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลในองค์กรรู้ว่าตนควรปฏิบัติตนอย่างไรในองค์กรนั้น

**ค่านิยมองค์กร** หมายถึง หลักการชี้นำ (Guiding Principle) หรือพฤติกรรมที่องค์กรหรือ  
คนในองค์กรคาดหวังที่จะปฏิบัติ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร และเป็นตัวช่วย  
ให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

**นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organization Governance)** หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะดำเนินการและกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายที่เกี่ยวกับรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนด  
แนวทางการปฏิบัติ และมาตรการหรือโครงการ เพื่อให้บรรลุตามนโยบายขององค์กร

**จิตสำนึกการให้บริการ** หมายถึง การให้บริการกับผู้อื่นหรือผู้รับบริการในงานที่ตนรับผิดชอบด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ หรือในเรื่องที่ตนมีความรอบรู้ โดยยินดีและพร้อมให้คำแนะนำ  
หรือบอกกล่าวได้ หรือในสภาวะแวดล้อมที่ตนมีความสามารถปฏิบัติให้ได้ จะรีบปฏิบัติให้ด้วยความเต็มใจ

**การกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

๑๐. จาก “งานสำคัญ” ที่หน่วยคัดเลือกมานั้น ใครเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้รับบริการคือ

........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ

........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

*คำแนะนำ*

***-*** *เพื่อให้เกิดความชัดเจนเรื่อง ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ทบทวนข้อ ๒ ภาพที่ ๖*

SIPOC MODEL *จะเกิดความชัดเจนมากขึ้น*

๑๐.๑ หน่วยมีช่องทางติดต่อสื่อสารอย่างไร และมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| จากข้อ ๑๐ | ช่องทางการรับฟัง เรียนรู้ความต้องการ  และติดต่อสื่อสาร | กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ |
| ผู้รับบริการ |  |  |
| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |  |  |

๑๐.๒ ช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจุบันมีประสิทธิภาพหรือไม่ (ประเมินเบื้องต้น) ควรปรับปรุงอย่างไร

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ผู้รับบริการ และ  ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากข้อ ๑๐ | ช่องทางการรับฟัง เรียนรู้ความต้องการและติดต่อสื่อสาร จากข้อ ๑๐.๑ | มีประสิทธิภาพหรือไม่  แนวทางการปรับปรุงช่องทาง ฯ |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**ฐานข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน**

๑๑. จากงานที่หน่วยคัดเลือกมานั้น ให้ นขต.ทอ.วิเคราะห์ความต้องการฐานข้อมูลที่จำเป็น  
ในการปฏิบัติงาน

๑๑.๑ งานนั้น ควรมีข้อมูลอะไรบ้าง ควรเก็บข้อมูลอย่างไร

๑๑.๒ งานนั้น ควรจะมีฐานข้อมูลอะไรบ้าง? (*ฐานข้อมูลควรจะช่วยใน การวัด วิเคราะห์ ประเมินผล พยากรณ์ และใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้*) ปัจจุบันมีอยู่หรือไม่ และควรดำเนินการต่อไปอย่างไร ? เช่น ควรจัดทำขึ้นใหม่ (เช่น เดิมเป็นกระดาษอยู่ในแฟ้ม ควรจัดทำข้อมูลลงใน Excel) หรือปรับปรุงให้เกิดความครอบคลุม (เช่น ทำให้เพียงพอกับความต้องการใน  
การปฏิบัติงาน) หรือความถูกต้อง (เช่น กลั่นกรองเฉพาะแหล่งที่มาที่เชื่อถือได้และระบบการนำเข้า  
ของข้อมูลหรือมาตรการในการกรอกข้อมูลต้องถูกต้อง) หรือความทันสมัย (เช่น ความเป็นปัจจุบันหรือวงรอบการ Update)

| ลำดับ | ขั้นตอนการปฏิบัติงาน(กระบวนการทำงาน)  จากข้อ ๓.๑ | ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน | การดำเนินการ (อย่างไร/รายละเอียด) | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ต้องจัดทำฐานข้อมูลใหม่ หรือไม่ | ต้องปรับปรุงฐานข้อมูล หรือไม่ | รายละเอียด |
| ๑ |  |  |  |  |  |
| ๒ |  |  |  |  |  |
| ๓ |  |  |  |  |  |
| ๔ |  |  |  |  |  |
| ๕ |  |  |  |  |  |
| ๖ |  |  |  |  |  |
| ๗ |  |  |  |  |  |
| ๘ |  |  |  |  |  |
| ๙ |  |  |  |  |  |

*คำแนะนำ*

***- ฐานข้อมูล*** *(Data Base) หมายถึง รวบรวมข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน โดยจะเก็บอยู่ภายใต้  
หัวเรื่องหรือจุดประสงค์ที่สอดคล้องกับหัวข้อการประเมินผล และต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการช่วยเก็บ รวมทั้งเก็บอยู่ในแหล่งที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใช้ได้โดยสะดวก ในกรณีเข้าไม่ได้ทุกคน ต้องมีการชี้แจงว่ามี access right อย่างไร*

*- ชนิดฐานข้อมูลที่ใช้สำหรับการประเมินผล ต้องเป็นโครงสร้างแบบสัมพันธ์ (Relational Structure) โดยข้อมูลจะถูกเก็บในลักษณะแบบตาราง ๒ มิติ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงแถว (Row)   
และคอลัมน์ (Column) ซึ่งฐานข้อมูลควรจะช่วยใน การวัด วิเคราะห์ ประเมินผล พยากรณ์   
และใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นฐานข้อมูลจึงควรจะอยู่ในรูปแบบ Excel ขึ้นไป*

*- คุณสมบัติที่ฐานข้อมูลมีอยู่ ๓ ประการ คือ นิยามโครงสร้างฐานข้อมูล ว่าข้อมูลเก็บในรูปแบบไหน เช่น ตัวเลข ตัวหนังสือ หรือวันที่การนำข้อมูลมาใช้งาน เช่น การดึงข้อมูลมาแสดง การเพิ่มข้อมูลใหม่ การลบข้อมูลเดิม การแก้ไขข้อมูลเก่า และ การควบคุมการใช้งานฐานข้อมูล เช่น การกำหนดสิทธิ มาตรการรักษาความปลอดภัย*

*- ฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน ต้องประกอบด้วยส่วนประกอบอย่างน้อย ดังนี้  
การเกี่ยวข้องกับตัวข้อมูล แหล่งข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล การสอบทานข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลทั้งหมด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย ๓ ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย*

* *ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน*
* *ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูล  
  ก่อนทำการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่*
* *ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูล  
  ให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย*

**ตารางการวิเคราะห์และทบทวนการจัดทำฐานข้อมูล**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำดับ** | **กระบวนการทำงาน** | **ข้อมูลที่จำเป็น** | **เหตุผล** | **ยังใช้ได้** | **ปรับปรุง** | **ทำใหม่** | **ยกเลิก** | **แนวทาง การดำเนินงาน**  **(รายละเอียด)** | **หน่วยรับผิดชอบ** |
| ๑ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ๒ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ๓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ๔ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ๕ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ๖ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ๗ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ๘ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ๙ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**การจัดการความรู้**

๑๒. จากงานที่หน่วยคัดเลือกมานั้น ให้ นขต.ทอ.วิเคราะห์ว่าองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง? และในปี ๒๕๖๒ จะคัดเลือกองค์ความรู้ใด มาจัดการความรู้?

๑๒.๑ องค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานคือ

| ขั้นตอนการปฏิบัติงาน(กระบวนการทำงาน)  จากข้อ ๓.๑ | องค์ความรู้ที่จำเป็น  ในการปฏิบัติงาน | แหล่งความรู้ | |
| --- | --- | --- | --- |
| ในหน่วย | นอกหน่วย |
| ๑.  ๒.  ๓.  ๔.  ๕.  ๖.  ๗.  ๘.  ๙. |  |  |  |

๑๒.๒ องค์ความรู้ที่จำเป็น คัดเลือกมาจัดการความรู้ปี ๖๒ พร้อมเหตุผลการคัดเลือก

.....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

๑๒.๓ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายความสำเร็จของการจัดการความรู้ (ความสำเร็จ  
ของการบริหารจัดการองค์ความรู้นี้ วัดที่ใด

.....................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

๑๓. ให้ นขต.ทอ.จัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ (ที่เลือกตามข้อ ๑๒) ทั้ง ๗ ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนให้กล่าวถึง ระยะเวลา ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบด้วย

*(แบบฟอร์ม KM หน้า ๕๑)*

..................................................................................................................................................................

..................................................................................................................................................................

๑๓.๑ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) องค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง? อยู่ที่ไหน? อยู่ที่ใคร? มีอยู่ในรูปแบบใด ? หน่วยจะดำเนินการอย่างไร ?

องค์ความรู้เรื่อง..................................................................................................................................................................

..................................................................................................................................................................

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ความรู้ย่อย | แหล่งความรู้จากข้อ ๑๒ | | รูปแบบ  (เอกสาร,บุคคล) | หน่วย  รับผิดชอบ |
| ภายใน | ภายนอก |
| ๑. |  |  |  |  |
| ๒. |  |  |  |  |
| ๓. |  |  |  |  |
| ๔. |  |  |  |  |
| ๕. |  |  |  |  |
| ๖. |  |  |  |  |

๑๓.๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)   
(เป็นการรวบรวมความรู้เดิม ความรู้ภายนอก ให้เป็นเนื้อหาที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการใช้งาน ทั้งนี้ ปัจจัยเสริมที่จะทำให้ดำเนินการได้ง่ายขึ้น คือ บรรยากาศ วัฒนธรรม สารสนเทศที่เหมาะสม)หน่วยจะดำเนินการอย่างไร ?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ความรู้ย่อย  จากข้อ ๑๓.๑ | เนื้อหาที่เหมาะสม | ความต้องการใช้งาน |
| ๑. |  |  |
| ๒. |  |  |
| ๓. |  |  |
| ๔. |  |  |
| ๕. |  |  |
| ๖. |  |  |

๑๓.๓ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) (หมายถึง การจัดเก็บอย่างไรให้ตรงตามลักษณะการใช้งานและลักษณะการทำงาน) หน่วยจะดำเนินการอย่างไร?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ความรู้ย่อย  จากข้อ ๑๓.๑ | ความต้องการใช้งาน  จากข้อ ๑๓.๒ | การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ  (การจัดเก็บ) |
| ๑. |  |  |
| ๒. |  |
| ๓. |  |
| ๔. |  |
| ๕. |  |
| ๖. |  |

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

๑๓.๔ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) (หมายถึง มีการปรับรูปแบบให้เป็นมาตรฐาน มีภาษาและเนื้อหาเข้าใจง่าย) หน่วยจะดำเนินการอย่างไร?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ความรู้ย่อย  จากข้อ ๑๓.๑ | การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (การจัดเก็บ)  จากข้อ ๑๓.๓ | การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้  (การปรับรูปแบบให้เป็นมาตรฐาน) |
| ๑. |  |  |
| ๒. |
| ๓. |
| ๔. |
| ๕. |
| ๖. |

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................................

๑๓.๕ การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) (หมายถึง มีการ Push หรือป้อนให้แก่บุคลากรอย่างไร และมีการ Pull หรือเปิดโอกาสในบุคลากรที่สนใจสามารถค้นหาให้เลือกศึกษาได้) หน่วยจะดำเนินการอย่างไร

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| การจัดการความรู้  ให้เป็นระบบ  จากข้อ ๑๓.๓ | การถ่ายทอดสู่บุคลากร  (Push) | เปิดโอกาสในบุคลากร ที่สนใจศึกษา  (Pull) | กลุ่มเป้าหมาย | หน่วยรับผิดชอบ |
|  |  |  |  |  |

๑๓.๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) (เช่น หากเป็น Explicit Knowledge (ความรู้ที่ชัดแจ้งอยู่แล้ว) อาจจะใช้ระบบ IT ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หากเป็น Tacit Knowledge (ความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง ซ่อนอยู่ในบุคคล) อาจจะต้องจัดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น   
การสร้างทีมข้ามสายงาน, Innovation & Quality Circles (IQCs), Community of Practice,   
ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้, การเรียนรู้)

๑๓.๗ การเรียนรู้ (Learning) (หมายถึง การสร้างหรือนำข้อ ๑๓.๖ ไปปฏิบัติให้เกิดวงจรการเรียนรู้ เช่น เกิดการเรียนรู้ ประสบการณ์ใหม่, ได้องค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| กลุ่มเป้าหมาย  จากข้อ ๑๓.๕ | การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ | |
| Explicit Knowledge | Tacit Knowledge |
| ๑. |  |  |
| ๒. |
| ๓. |
| ๔. |
| ๕. |

*คำแนะนำ*

*- แบบฟอร์ม KM*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)** | | | | | | | | |
| **ชื่อส่วนราชการ :** | | | | | | | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่……:** . | | | | | | | | |
| **องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) :** | | | | | | | | |
| **ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :** | | | | | | | | |
| **เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :** | | | | | | | | |
| **ลำดับ** | **กิจกรรมการจัดการความรู้** | **ระยะเวลา** | **ตัวชี้วัด** | **เป้าหมาย** | **กลุ่มเป้าหมาย** | **ผู้รับผิดชอบ** | **สถานะ** | **หมายเหตุ** |
| **1**  **2**  **3**  **4**  **5**  **6**  **7** | **การบ่งชี้ความรู้**  ……………………………………………………...  **การสร้างและแสวงหาความรู้**  ……………………………………………………...  **การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ**  ……………………………………………………...  **การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้**  ……………………………………………………...  **การเข้าถึงความรู้**  ……………………………………………………...  **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้**  ……………………………………………………...  **การเรียนรู้**  ……………………………………………………... |  |  |  |  |  |  |  |
| **ผู้ทบทวน :** | | | | **ผู้อนุมัติ** | | | | |

**การพัฒนาบุคลากร**

๑๔. จากงานสำคัญที่หน่วยคัดเลือกมานั้น ให้ นขต.ทอ.วิเคราะห์ความต้องการว่าบุคลากร  
ที่ปฏิบัติงานสำคัญนั้น (ทั้งในปัจจุบันและอนาคต) จะต้องมีความรู้ที่จำเป็นอะไรบ้าง? จะต้องมีทักษะ  
ที่จำเป็นด้านใดบ้าง? ควรมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างไร?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| บุคลากรที่ปฏิบัติงาน | ความรู้ที่จำเป็น | แนวทางการพัฒนาบุคลากร |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

๑๕. ให้ผู้แทน นขต.ทอ.(ผู้แทน ก.พ.ร.หน่วย) นำเสนอคำตอบ และแนวทางการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติ(ตามขั้นตอนดังนี้กระบวนการทำงาน การหาความเสี่ยงและมาตรการควบคุม ฐานข้อมูล  
ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร) ในห้องสัมมนา(หน่วยละ ๑๕ นาที)

**บทที่ ๓**

**การแนวทางการปฏิบัติ และการรายงานผลการพัฒนาระบบราชการ**

**๑. คำแนะนำในการนำไปสู่การปฏิบัติ**

การพัฒนาระบบราชการ ด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ตามแนวทางการ สพร.ทอ.กำหนด มีขั้นตอนการดำเนินการ ๒ ขั้นตอน คือ

๑.๑ ขั้นตอนการปฏิบัติในกิจกรรมพัฒนาระบบราชการ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ นขต.ทอ.(ต่างจังหวัด) กำหนดผู้เข้าร่วมกิจกรรม ๒ คน

๑.๑.๑ คนที่ ๑ เป็นสมาชิกในทีมงานเลขานุการ ก.พ.ร.ของ นขต.ทอ. เป้าหมายเพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติของหน่วยได้

๑.๑.๒ คนที่ ๒ เป็นผู้ปฏิบัติงานหรือหัวหน้างานในกระบวนการทำงานที่เลือกมาสัมมนา เพื่อนำไปฝึกการวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนางาน โดยมีคุณสมบัติต้องรอบรู้เรื่องกระบวนการทำงานเป็นอย่างดี สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานได้ เป้าหมายเพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับไปพัฒนา  
การปฏิบัติงานได้เอง (นำเสนอผลการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดทำมาตรฐานงานและให้วิเคราะห์  
หาความเสี่ยงของกระบวนงาน การควบคุมภายใน พร้อมกันนี้นำกระบวนการทำงานมาจัดทำฐานข้อมูล รวมทั้งวิเคราะห์หาความรู้ที่จำเป็นในกระบวนงานนั้น เพื่อนำมาจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ตามที่ต้องการได้ตามลำดับ)

๑.๒ ขั้นตอนเมื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลับไปหน่วย

- ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรายงานผู้บังคับบัญชาของหน่วยทราบ สิ่งที่ได้รับจากการมาร่วมกิจกรรม และแนวทางการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วย

- คณะทำงานในการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วย นำแนวทางตามคู่มือเล่มนี้  
ไปกำหนดแนวทางการปฏิบัติ

- ผลผลิตการพัฒนากระบวนการทำงาน ที่ สพร.ทอ.ต้องการ คือ นขต.ทอ.สรุปผล  
การดำเนินการและนำผลที่ได้ไปเพิ่มเป็นข้อมูลประกอบในแผนปฏิบัติราชการของหน่วย เพื่อให้หน่วยสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ให้รวบรวมผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ นขต.ทอ.ตั้งแต่เริ่มทำจนถึงปัจจุบันให้อยู่ในเล่มเดียวกัน

**๒. การรายงานผลการพัฒนาระบบราชการ**

* ให้ นขต.ทอ.รายงานผลการปฏิบัติ, บทเรียนที่ได้รับ, ข้อขัดข้องและข้อเสนอแนะ พร้อมแนบเอกสาร แบบฟอร์มการตอบคำถามในคู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นขต.ทอ.ปี ๒๕๖๒ (Download ได้ที่ Web Site สพร.ทอ.) พร้อมไฟล์ข้อมูลรายละเอียดทางอีเมล์ให้ สพร.ทอ.
* นขต.ทอ.และหน่วยที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งงานภายในวันศุกร์ที่ ๒๘ มิ.ย.๖๒

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*