



รายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Application Report)
กรมการพัฒนาชุมชน

เสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐPMQA rayหมวด
หมวด 5

คำนำ

เอกสารรายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Application Report) ของกรมการพัฒนาชุมชน ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในการขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด หมวด 5 หลังจากได้รับการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยจัดทำรายงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2555 เป็นการเขียนจากความเข้าใจ และความรู้จากการปฏิบัติจนค้นพบหนทาง ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ (Best Practices) ในหมวดต่าง ๆ และสนับสนุนด้วยผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากความร่วมมือในการปรับปรุงของบุคลากรในองค์กรตลอดจนสะท้อนระบบการบริหารจัดการที่ดีจริงตามแนวทาง PMQA ที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2550 จนถึงปัจจุบัน

กรมการพัฒนาชุมชน
สิงหาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1	4
○ ลักษณะสำคัญขององค์กร.....	5
ส่วนที่ 2	14
○ การนำองค์กร.....	15
○ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....	17
○ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	20
○ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	23
○ การจัดการกระบวนการ.....	25
ส่วนที่ 3	28
○ การดำเนินงาน PMQA หมวด 5.....	29
ส่วนที่ 4	30
○ ผลลัพธ์ในภาพรวมขององค์กร.....	51

ส่วนที่ 1

ลักษณะสำคัญขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร

1ก. ลักษณะพื้นฐานขององค์กร

กรมการพัฒนาชุมชนเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทยซึ่งถือกำเนิดขึ้นจากพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 10 และพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารของกระทรวงมหาดไทยที่ได้ประกาศไว้ในพระราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เล่มที่ 79 ตอนที่ 89 ลงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2505 โดยให้แยกมาจากงานส่วนพัฒนาการท้องถิ่นของกรมมหาดไทย และยกฐานะเป็นกรมการพัฒนาชุมชนตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 10) เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2505 โดยให้มีภารกิจเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของประชาชนในชนบท ช่วยเหลือปรับปรุงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อให้ประชาชนเกิดความคิดริเริ่มและสามารถจัดการชุมชนได้เองตามรูปแบบและกระบวนการตามระบอบประชาธิปไตย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 กรมการพัฒนาชุมชนได้ปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างใหม่ตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2545 โดยกำหนดภารกิจให้มีบทบาทในด้านการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และส่งเสริมศักยภาพของประชาชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชน

และในปีพ.ศ.2552 กรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการแบ่งส่วนราชการใหม่เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามภารกิจเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีความชัดเจนตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน ตลอดจนเพื่อการตอบสนองในเรื่องสิทธิชุมชน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของประชาชน และที่สำคัญเพื่อให้กรมการพัฒนาชุมชนสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในงานพัฒนาชุมชน นั่นคือ “ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ และครอบครัวมีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข” โดยมีพัฒนาการเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติงานร่วมกับประชาชนในชุมชน

1ก (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของกรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และแนวทางในการพัฒนาชุมชนระดับชาติเพื่อให้หน่วยงานของรัฐ เอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการพัฒนาชุมชน ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างความสามารถและความเข้มแข็งของชุมชน
2. จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินความก้าวหน้าและมาตรฐานการพัฒนาของชุมชน
3. พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การอาชีพ การออม และการบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประชาชน ชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน
4. สนับสนุนและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศชุมชน ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน เพื่อใช้ในการวางแผนบริหารการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาชุมชน และการจัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน

6. ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน ให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และสมรรถนะในการทำงาน รวมทั้งให้ความร่วมมือทางวิชาการด้านการพัฒนาชุมชนแก่หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

แนวทางและวิธีการให้บริการ

บริการหลักของกรมการพัฒนาชุมชน เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการทำงานในการพัฒนาชุมชนและบริการข้อมูลเพื่อการพัฒนาชนบท วิธีการให้บริการ 2 รูปแบบ คือ ให้บริการโดยตรงกับผู้รับบริการ และให้บริการผ่านผู้นำชุมชน องค์กร เครือข่าย โดยบุคลากรของกรมฯจะเป็นผู้ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ปรึกษาติดตาม สนับสนุน เพื่อให้ผู้นำชุมชน องค์กร เครือข่าย มีความสามารถ มีผลงานตรงตามเป้าหมายที่กำหนด โดยผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าของกรมฯ

คุณลักษณะโดดเด่นของภารกิจ/บริการ : เป็นงานเชิงกระบวนการ ที่สร้างการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ไขปัญหาของชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน

1ก(2) บริบท/วัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์
ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง
เป้าประสงค์
1. ชุมชนเข้มแข็ง 2. ประชาชนพึ่งตนเองได้ 3. ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตดี มีความสุข
วัฒนธรรมองค์กร
1. ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการปฏิบัติงาน 2. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 3. ใช้หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
ค่านิยม : ABCDEF S&P
A -Appreciation = ชื่นชม B-Bravery = กล้าหาญ C-Creativity = สร้างสรรค์ D-Discovery = ใฝ่รู้ E-Empathy = เข้าใจ F-Facilitation = เอื้ออำนวย S-Simplify = คิดให้ง่าย P-Practical = ปฏิบัติได้จริง

1ก(3) ลักษณะของบุคลากร (ข้อมูล ณ วันที่ 6 สิงหาคม 2555)

กรมการพัฒนาชุมชนมีข้าราชการ ทั้งหมด จำนวน 6,795 คน โดยแยกเป็นชาย 2,739 คน หญิง 4,056 คน มีอายุเฉลี่ย 41.31 ปี ส่วนมากมีอายุงานที่ปฏิบัติงานในกรม มากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีถึง จำนวน 2,597 คน หรือร้อยละ 43.50

ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี 349 คน ปริญญาตรี 4,693 คน ปริญญาโท 1,738 คน
ปริญญาเอก 15 คน

สัดส่วนของบุคลากร ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 6,248 คน (คิดเป็นร้อยละ 91.79) และปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 559 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.21)

นอกจากนี้ยังมีพนักงานราชการ 13 คน ลูกจ้างประจำ 183 คน

บุคลากรในพื้นที่ โดยเฉพาะพัฒนาการอำเภอและ พัฒนาการจะเดินทางไปปฏิบัติงานในพื้นที่หมู่บ้าน และส่วนมากมักจะต้องทำงานเลยเวลาราชการ และบางครั้งยังต้องปฏิบัติงานในวันหยุดราชการ

กรมฯยังให้ความสำคัญกับความสมดุลชีวิตกับการทำงาน โดยดำเนินการตามแผนสร้างความผาสุกทั้งในระดับ ส่วนกลางและภูมิภาค มีการจัดสวัสดิการของข้าราชการ ได้แก่ ร้านค้า สถานที่ออกกำลังกาย (Fitness) สหกรณ์ออมทรัพย์ กลุ่มฌาปนกิจสงเคราะห์ มีการศึกษาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในกรม

1ก(4) เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ

เทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 ระบบ คือ 1.ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งมี เครือข่าย การให้บริการผ่าน Internet ระบบการเชื่อมโยงภายในกรมการพัฒนาชุมชน เครือข่ายในส่วนภูมิภาค 2. ระบบให้บริการ และอุปกรณ์เครือข่าย ซึ่งมี Mail Service, FTP Service, Web service, Firewall, Enterprise pc management system (EPMS) 3. ระบบสนับสนุนการติดต่อสื่อสารซึ่งมี VDO – Conference, Web-Conference, Skype, MSN ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (OA) , Application Programming, Client – server Programming

อุปกรณ์ ประกอบด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ (PC , Notebook) เครื่องถ่ายเอกสาร กล้องถ่ายภาพ กล้อง VDO. เครื่องฉายภาพ เครื่องตัดต่อภาพ

สิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย รถยนต์ราชการ โทรศัพท์มือถือ ห้องประชุม ห้องปฏิบัติการ War room ร้านค้าสวัสดิการ ศูนย์อาหาร เสียตามสาย ที่จอดรถ ตู้ ATM ธนาคาร (เป็นการให้บริการของศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ) ห้องสมุด สหกรณ์ออมทรัพย์ สถานที่ออกกำลังกาย (Fitness)

1ก(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ

กรมการพัฒนาชุมชนดำเนินการภายใต้ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ดังนี้

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	เนื้อหาสาระสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการที่เป็นผู้รักษาการ
1.มติคณะกรรมการพัฒนาชนบท แห่งชาติ(กชช.)เมื่อวันที่ 21กันยายน 2532 และมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2536	-ให้กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงาน รับผิดชอบในการดำเนินงานการจัดเก็บข้อมูล จปฐ. -ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ชนบทนำข้อมูล กชช.2คและข้อมูล จปฐ.ไปใช้ ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาชนบททุกระดับ การกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติรวมทั้ง การอนุมัติโครงการและการติดตามการพัฒนา ชนบท	กรมการพัฒนาชุมชน (อธิบดีกรมการพัฒนา ชุมชน)
2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่ง ผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (กอ.นตผ.) พ.ศ 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2)พ.ศ. 2545	ให้มีคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่ง ผลิตภัณฑ์ มีอำนาจหน้าที่ในการวาง นโยบายและจัดทำแผนดำเนินการเพื่อให้เกิด บูรณาการในการจัดทำแผนงานและงบประมาณ ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องโดยมีอธิบดีฯเป็น ผู้ช่วยเลขานุการ	นายกรัฐมนตรี
3. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการ บริหารและการใช้จ่ายเงินโครงการแก้ไข ปัญหาความยากจน พ.ศ.2553	ให้มีคณะกรรมการกองทุน กช.คจ. ประจำ หมู่บ้าน เป็นผู้ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแล ของกรมการพัฒนาชุมชน	กรมการพัฒนาชุมชน (อธิบดีกรมการพัฒนา ชุมชน)

4. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย อาสาพัฒนา พ.ศ.2540	การบริหารงานบุคคลของอาสาพัฒนา รวมทั้ง สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ	กระทรวงมหาดไทย (ปลัดกระทรวงมหาดไทย)
5. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย กองทุนพัฒนาเด็กชนบท ในพระ ราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ฉบับที่ 2 พ.ศ.2544	วิธีการดำเนินการกองทุนพัฒนาเด็กชนบทของ ราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	กระทรวงมหาดไทย (ปลัดกระทรวงมหาดไทย)
6. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการ อาสาพัฒนาชุมชน พ.ศ.2547และแก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่2)พ.ศ. 2552	หลักเกณฑ์การดำเนินงานอาสาพัฒนาชุมชน (อช.) โดยกำหนดให้คัดเลือกจากเวทีประชาคม ของอาสาพัฒนาชุมชนในตำบลเพื่อให้เป็นผู้นำ อาสาพัฒนาชุมชน โดยเรียกว่า “ผู้นำ อช.”	กระทรวงมหาดไทย (ปลัดกระทรวงมหาดไทย)
7. ระเบียบกรมการพัฒนาชุมชนว่าด้วย การมอบอำนาจ พ.ศ.2547	หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการมอบ อำนาจการปฏิบัติราชการของผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ให้มีการปฏิบัติอย่างสอดคล้อง และเป็น แนวทางเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการบริหาร ราชการ	กรมการพัฒนาชุมชน (อธิบดีกรมการพัฒนา ชุมชน)
8. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการ ดำเนินงานศูนย์ประสานงานองค์การ ชุมชน พ.ศ.2551	การทำงานระหว่างภาครัฐและภาคประชาชนใน การพัฒนาภาคใต้หรือช่วยให้มีส่วนร่วมในการ พัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนอย่างมีดุลย ภาพ	กระทรวงมหาดไทย (ปลัดกระทรวงมหาดไทย)
9. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย คณะกรรมการพัฒนาสตรี พ.ศ.2538 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552	ให้คณะกรรมการพัฒนาสตรี มี 4 ระดับ ได้แก่ ระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด	กรมการพัฒนาชุมชน (อธิบดีกรมการพัฒนา ชุมชน)

ข.ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

1ข (6) โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแลตนเองที่ดี

กรมการพัฒนาชุมชน ได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเพื่อให้การปฏิบัติราชการของกรมการพัฒนาชุมชนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีความชัดเจน โปร่งใส มีธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับ โดยมีคณะกรรมการอำนวยการฯและคณะทำงานจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีรับผิดชอบในการดำเนินงาน

นอกจากนี้กรมการพัฒนาชุมชนยังมีการดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาลขององค์กรโดยจัดตั้งคณะกรรมการจริยธรรมประจำกรมการพัฒนาชุมชน กำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน มีการดำเนินงานโครงการพัฒนาชุมชนใสสะอาดเพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดธรรมาภิบาล ครอบคลุมทั้ง 5 มิติ มีระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการข้อร้องเรียน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ การเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ต่างๆ

1ข (7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

ส่วนราชการ/องค์กรที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4 หน่วยงาน (กรมการปกครอง, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กระทรวงเกษตร, กระทรวงสาธารณสุข)	แผนชุมชน ระบบข้อมูล ศูนย์เรียนรู้ ศก. พอเพียง ยาเสพติด การแก้ไขปัญหาความยากจน และการบริหารจัดการ	ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายโดยการบูรณาการภารกิจ พื้นที่ และกลุ่มเป้าหมาย
21 หน่วยงาน ตามมติ ครม. เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ.2550	ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชุมชน (แผนชุมชน/ศก. พอเพียง/ศูนย์เรียนรู้ฯ)	บันทึกความร่วมมือ(MOU)
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจ, ยาเสพติด, การพัฒนาศักยภาพผู้นำองค์กรเครือข่าย และการดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วน	คะแนนระดับ 5 ประหยัดเวลา มุ่งเน้นการทำงานเชิงคุณภาพ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	การพัฒนาศักยภาพผู้นำ องค์กร และเครือข่าย อบท. จะสนับสนุนงบประมาณ ดำเนินการ โดยบันทึกความร่วมมือระหว่างกัน	อบท.จะสนับสนุนงบประมาณ ดำเนินการ โดยบันทึกความร่วมมือ
คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (กอ. นตผ.)	ดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	การดำเนินงานตามนโยบายและกิจกรรมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ มีการบูรณาการกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณ
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน	ส่งเสริมทุน ส่งเสริมกลุ่มอาชีพ ศูนย์เศรษฐกิจครบวงจร สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน	ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายโดยการบูรณาการภารกิจ พื้นที่ และกลุ่มเป้าหมาย
คณะกรรมการอำนวยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน(พชช.)	พัฒนาคุณภาพชีวิต กำหนดตัวชี้วัด บริหารการจัดเก็บ รับทราบผล นำไปใช้ประโยชน์	ความรวดเร็วของการจัดเก็บข้อมูล ความถูกต้องของข้อมูล
สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ(สทบ.)	การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง(กทบ.)	ความถูกต้องและรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
ศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด(ศอ.ปส.)	การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด	ความเคลื่อนไหวของกิจกรรมกองทุนแม่ของแผ่นดินและการป้องกันปัญหายาเสพติด

แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน ใช้วิธีการประชุม หนังสือราชการ การปฏิบัติงานภาคสนามร่วมกัน

1ข (8) กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมฯ มีการจัดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งระบุความต้องการ และความคาดหวัง ดังนี้

กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ผู้รับบริการ: 1.ผู้นำชุมชน/ กลุ่ม/องค์การชุมชน/ เครือข่าย องค์การชุมชน 2.ครัวเรือนในชุมชนที่ตกเกณฑ์ จปฐฯข้อ รายได้ 3.หมู่บ้าน/ชุมชน 4.หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน/NGO	1.องค์ความรู้ด้านการพัฒนาชุมชน การรวมกลุ่ม วิธีการ บริหารจัดการ 2. การให้คำแนะนำ ปรีกษา การแก้ไขปัญหา 3. มีคุณภาพชีวิตที่ดี 4. ค่าตอบแทน/สวัสดิการ/การเชิดชูเกียรติ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.สมาชิกกลุ่ม องค์กร และเครือข่าย 2. ประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชน 3.ส่วนราชการอื่นๆ เอกชน	1.ข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชนและข้อมูลอื่นๆ 2.มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน 3.การประสานงาน 4. ระบบการรายงานผล

แนวทางและวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ดำเนินการโดยการกระตุ้นความคิด สร้างจิตสำนึกให้เกิดความ
รับผิดชอบ ให้คำปรึกษา และให้ข้อมูลข่าวสาร การให้บริการทางวิชาการและการเรียนรู้ โดยการจัดประชุม ฝึกอบรม/จัด
เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนการรวมกลุ่ม และสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาชุมชน โดยให้บุคลากรกรมฯเป็นผู้ให้บริการ
โดยตรงกับผู้รับบริการ บางกิจกรรมส่งผ่านทางคณะกรรมการกลุ่ม/องค์กร ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน หรืออาสาพัฒนา
ชุมชน ซึ่งบุคลากรกรมฯรับผิดชอบการให้ความรู้ แนะนำ ปรีกษาหน่วยที่ช่วยส่งมอบบริการดังกล่าว

แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน ใช้วิธีการสื่อสารโดยตรงแบบเผชิญหน้าเป็นแนวทางหลักกับกลุ่มรับ
บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีพัฒนาการและพัฒนาการอำเภอเป็นผู้สื่อสารรองลงมาเป็นแบบทางการผ่านการ
ประชุมและหนังสือสั่งการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์สาธารณะ เช่น Website

2.ความท้าทายต่อองค์กร

ก.สภาพการแข่งขัน

2ก.(9) สภาพการแข่งขันภายในและภายนอก

ปัจจุบันกรมการพัฒนาชุมชนอยู่ในสภาพการแข่งขันสูงเนื่องจากมีหน่วยงานจำนวนมากขยายงานบริการลงพื้นที่
อีกทั้งยังมีภารกิจกฎหมายให้อำนาจหน้าที่ดำเนินกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกับกรมการพัฒนาชุมชน

สภาพการแข่งขันของกรมการพัฒนาชุมชน

คู่แข่งชั้น	ประเด็นการแข่งขัน	ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
1.สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน	การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน: ประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนชุมชน (แข่งขันเพื่อความอยู่รอด)	-กรมฯ ส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการจัดทำแผนชุมชน ระดับหมู่บ้าน จำนวน 69,110 หมู่บ้านและปีงบประมาณ 2554 ดำเนินการบูรณาการแผนชุมชนระดับตำบล จำนวน 6,688 ตำบล -สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนดำเนินการจัดทำแผนชุมชนในตำบลนำร่อง จำนวน 2,000 ตำบล
2.กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข	การสร้างและพัฒนาอาสาพัฒนาชุมชน(อช.)/ผู้นำ อช. ให้มีผลงานและได้รับค่าตอบแทนใกล้เคียงกับอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน (อสม). (แข่งขันเพื่อเทียบเคียง)	-กรมฯ มีอาสาพัฒนาชุมชน จำนวน 275,282 คน และผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จำนวน 12,962 คน และสนับสนุนค่าตอบแทนให้เฉพาะ ผู้นำอช.ปีละ 2,000 บาท/คน -กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ มีอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน จำนวน 710,756 คน สนับสนุนค่าตอบแทนให้ทุกคน ๆ 600 บาท/เดือน
3.เครดิตยูเนียน	การส่งเสริมการออมในชุมชน ด้านความใกล้ชิด การสนับสนุนส่งเสริม และสถานภาพทางกฎหมาย (แข่งขันเพื่อความอยู่รอด)	-กรมฯ จัดตั้งและสนับสนุนการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจำนวน 33,301 กลุ่ม เพิ่มกิจกรรมให้มีความมั่นคง โดยจัดสวัสดิการ การแก้หนี้ในระบบ ตรวจสุขภาพ โรงเรียนออมทรัพย์ฯ -เครดิตยูเนียน ดำเนินการจัดตั้งและพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 10,439 กลุ่ม
4.สำนักงานสถิติแห่งชาติ	การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศชุมชน ให้มีความน่าเชื่อถือ (แข่งขันเพื่อเทียบเคียง)	-กรมการพัฒนาชุมชนเปรียบเทียบความน่าเชื่อถือของข้อมูลความจำเป็นพื้นฐานระดับครัวเรือน(จปฐ.) กับสำนักงานสถิติแห่งชาติ ซึ่งจัดเก็บข้อมูลสำมะโนประชากร/ครัวเรือน/ครัวเรือนและข้อมูลแรงงานทุกครัวเรือนโดย กรมฯพัฒนาคุณภาพความน่าเชื่อถือของข้อมูล จปฐ.ด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพและการบริหารการจัดเก็บข้อมูลด้วยการส่งเสริมมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดเก็บข้อมูลในทุกะดับ ตั้งแต่ระดับครัวเรือน หมู่บ้าน และตำบล พร้อมทั้งให้มีกระบวนการรับรองข้อมูลในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด และภาพรวมทั้งประเทศ

2.ก (10) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

1. **ด้านบุคลากร** กรมฯ มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ทำให้การประสานงานในทุกกระดับมีความคล่องตัว และสามารถนำนโยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมเกิดผลสัมฤทธิ์และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และกรมฯ มีผู้นำชุมชน กลุ่ม องค์กรชุมชน อาสาสมัครและเครือข่ายที่มีความพร้อมในการทำงานร่วมกัน
2. **ด้านข้อมูล/สารสนเทศชุมชน** กรมฯ มีข้อมูลพื้นฐานระดับครัวเรือน (จปฐ.) ระดับหมู่บ้าน (กชช.2ค.) เพื่อใช้ในการวางแผนแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายและสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก/รวดเร็ว และเป็นชุดข้อมูลที่มีคุณภาพ
3. **ด้านระบบงาน** กรมฯ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกขั้นตอน จึงส่งผลให้กรมฯ สามารถแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และความเป็นจริง
4. **ด้านงบประมาณ** กรมฯ สนับสนุนงบประมาณตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ กรมฯ มีตัวชี้วัดกิจกรรมอย่างชัดเจน และมีระบบการติดตามที่มีประสิทธิภาพ

2.ก(11) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใด

1. สำนักงาน ก.พ.ร. เกี่ยวกับผลการประเมินคำร้องการปฏิบัติราชการ ประกาศผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำแนกข้อมูลรายกระทรวง/รายหน่วยงานระดับกรม แหล่งข้อมูล เว็บไซต์สำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th ศูนย์ความรู้ หัวข้อผลการปฏิบัติราชการตามคำร้องฯประจำปี
2. สำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับผลการประเมินความพึงพอใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกาศผลการสมัครรับรางวัลแหล่งข้อมูล. เว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th
3. สำนักงานสถิติแห่งชาติ เกี่ยวกับการเก็บข้อมูลสำมะโนประชากร การจัดเก็บข้อมูลอื่นๆ แหล่งข้อมูลสำนักสถิติพยากรณ์ หรือเว็บไซต์สำนักงานสถิติแห่งชาติ www.nso.go.th หัวข้อสถิติข้อมูล
4. เครดิตยูเนียน เกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน จากรายงานผลการดำเนินงาน จากการศึกษาดูงานเว็บไซต์ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด www.cultthai.coop
5. กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เกี่ยวกับการดำเนินงานอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน(อสม.) เว็บไซต์ระบบสารสนเทศ งานสุขภาพภาคประชาชน กองสนับสนุนสุขภาพภาคประชาชน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ www.thaiphc.net
6. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เกี่ยวกับการดำเนินงานแผนชุมชน เว็บไซต์สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน(องค์การมหาชน) www.codi.or.th
7. ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ

2ก (12) ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขัน

กรมฯ มีข้อจำกัดในการสืบค้นข้อมูลเปรียบเทียบและข้อมูลแข่งขัน คือ ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรง ส่วนมากข้อมูลจะไดมาจากข้อมูลที่หน่วยงานงานเผยแพร่ทางเว็บไซต์ สำหรับข้อมูลเชิงลึก ต้องใช้วิธีการสอบถามจากหน่วยงาน ซึ่งบางเรื่องทางเทคนิค วิธีการบริหารงาน ซึ่งหน่วยงานไม่ยากที่จะเปิดเผย

ข ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

2ข(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ความท้าทายด้านพันธกิจ : หน่วยงานในด้านการพัฒนา นิยมใช้กฎหมายมาเป็นเครื่องมือในการทำงานมากขึ้นและรุกเข้ามาซ้ำซ้อนกับพันธกิจและกิจกรรมของกรมมากขึ้น

ความท้าทายปฏิบัติการ : จำเป็นต้องมีการปรับปรุงขั้นตอน วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และสภาพพื้นที่

ความท้าทายบุคลากร : การรักษามูลค่าบุคลากรไว้ จากลักษณะงานที่ต้องไปปฏิบัติงานพื้นที่ที่มีความยากลำบาก ต้องแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นเพื่อให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานจะต้องทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าการทำงานในชนบท

ความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ยังมีความท้าทายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรบนความหลายหลายให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

สังคม : ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ความเอื้ออารีของคนในชุมชนเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ยากต่อการดำเนินงานพัฒนาชุมชนที่ยึดการมีส่วนร่วม และการพึ่งตนเองของประชาชน

ค ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

2ค(14)แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

แนวทางโดยรวมในการปรับปรุงประสิทธิภาพของกรมฯเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นการนำเข้าสู่คู่มือทางการบริหารมาใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งมีเครื่องมือทบทวนสถานการณ์ภายนอกภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกรมฯ มีการบริหารยุทธศาสตร์ด้วยการจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการสื่อสารความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจ

นอกจากนี้ยังมีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การบริหารต้นทุน การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA การรีวิบบริบทและการทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ การทบทวนและปรับกระบวนการ และอื่นๆ ซึ่งกรมสามารถทำให้การใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นเป็นไปด้วยความสอดคล้องและทำให้เกิดการตัดสินใจในทุกอย่างอยู่บนข้อเท็จจริงเดียวกัน

2ค (15) แนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและการแลกเปลี่ยนความรู้

กรมการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล นับตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้ารับราชการในกรมการพัฒนาชุมชนก็ต้องผ่านหลักสูตรก่อนประจำการเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 เดือน หลังจากนั้นก็มีฝึกอบรมทั้งในและนอกรูปแบบเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ การประชุมสัมมนา การประชุมฯ (CD Forum) งาน CDD Day และการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้บริหารก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการให้การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกัน กรมฯส่งเสริมให้นักวิชาการทำงานวิจัยและประเมินผลตามหลักวิชาอย่างถูกต้อง รวมทั้งจัดให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ยังมีแหล่งเผยแพร่ความรู้ในหลายแบบ เช่น KM Delivery ,KM Blog ,CD Excellence Center ด้านการส่งเสริมนวัตกรรม กรมฯได้ใช้ระบบ IPA เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากร เรียนรู้ละพัฒนานวัตกรรม ในการนี้ กรมฯได้ใช้ช่องทางของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2

1. การนำองค์กร

การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

โดยคณะผู้บริหารระดับสูงของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย อธิบดี รองอธิบดี คณะผู้ตรวจราชการกรม ที่ปรึกษา อธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ ผู้อำนวยการกองทุกกอง

ในปี พ.ศ.2545 อธิบดีกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ได้ริเริ่มให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ นักวิชาการ และผู้นำชุมชนที่เป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการร่วมประชุมระดมความคิดเห็น ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ จะมีการทบทวนและปรับปรุงทุก 5 ปี และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์กรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ก่อนการประกาศใช้ ในปี พ.ศ.2550 ดำเนินการกำหนดค่านิยมองค์กร ABCDEF และประกาศใช้ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2550 ในปี พ.ศ.2554 กำหนดค่านิยมเพิ่มขึ้นอีก 2 ค่านิยม เพื่อให้การบริการของกรมฯ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น คือ การวางแผน ออกแบบ ค้นหาวิธีการดำเนินงานที่มีลักษณะเรียบง่าย ไม่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทั้งในแนวคิด และเทคนิควิชาการ มีความสมเหตุ สมผล ง่ายต่อการเข้าใจ (S: Simplify) สามารถนำไปปฏิบัติได้ แก้ปัญหาให้กับประชาชนได้จริง และบรรลุเป้าหมายจริง (P: Practical)

ผู้บริหารระดับสูงของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามระบบการสื่อสารของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ (หมวด 5) การสนับสนุนให้มีการจัดเวทีสัมมนา การจัดแสดงผลงาน การประกวด IPA เพื่อจูงใจในการสร้างนวัตกรรม และให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำโครงการเพื่อให้ผู้บริหารกับ ผู้ปฏิบัติทำกิจกรรมร่วมกัน การกำหนดวิธีการเพื่อให้บุคลากรของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจทุกคน สามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (หมวด 5) การถ่ายทอดค่านิยมจากระดับองค์กร สู่อำเภอ/บุคคล (PA, IPA) (หมวด 2) ทำให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคน เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร และรู้ว่าตนเองจะส่งมอบการบริการให้ถึงผู้รับบริการได้อย่างไรมีประสิทธิภาพได้อย่างไร นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้สนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยอธิบดีได้มอบอำนาจในการตัดสินใจ ให้แก่รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบันการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศเพื่อ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ผู้อำนวยการกอง และเลขานุการกรม ให้ปฏิบัติราชการแทนอธิบดี ตามคำสั่งกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจที่ 58/2553 ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553 คำสั่งกรมฯ ที่ 112/2553 ลงวันที่ 18 มีนาคม 2553 สร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยการให้ความสำคัญ ต่องานตามภารกิจของกรมอย่างเท่าเทียมกัน การจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน และการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติ เป็นต้น

ผู้บริหารกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ได้ดำเนินการให้หน่วยงานมีการควบคุม ตรวจสอบการดำเนินการ ความรับผิดชอบ ด้านการเงิน การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติราชการของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจมีระบบการ บริหารจัดการที่ดี มีความชัดเจน โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เป็นที่ยอมรับ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนการประกาศใช้ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดให้มีการดำเนินการเพื่อสร้างธรรมาภิบาล โดยการจัดตั้งคณะกรรมการจริยธรรมประจำกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ การกำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณการ กรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ การดำเนินโครงการพัฒนารัฐวิสาหกิจใสสะอาด มีระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง มีระบบการจัดการข้อ ร้องเรียน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ และการเปิดเผยข้อมูลผ่านทาง เว็บไซต์

ผู้บริหารกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ได้ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี และ ประจำปี โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานฯ เพื่อดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการติดตามประเมินผลของ ผู้บริหาร ผู้ตรวจราชการกรม ผู้รับผิดชอบและผู้ประเมินจากภายนอก นโยบายรัฐบาล นโยบายของกระทรวงมหาดไทย มาใช้

ประกอบการวิเคราะห์ และประเมินความสามารถเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยหน่วยงานในสังกัดจัดทำแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน การกำหนดกรอบแนวทางในการถ่ายทอดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดไปยังหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ การนำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ มากำหนดเป็นโครงการสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดทำกิจกรรมป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบ และประชุมชี้แจงทำความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงของโครงการ และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอผู้บริหารทราบทุกปี ข้อมูลหมวดที่ 2

ในการทบทวนตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงาน ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารให้ดำเนินการทบทวนเป็นประจำ คือ ตัวชี้วัดเชิงนโยบาย ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ตัวชี้วัดตามเอกสารงบประมาณประจำปี และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้อง กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดสำคัญ ซึ่งพิจารณาจากการเป็นตัวชี้วัดตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ส่งผลกระทบต่อประชาชนส่วนมาก และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการ ความพร้อมของหน่วยงาน และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น นำเสนอผลการพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดต่อคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์กรมพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วแจ้งผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชนที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 จำนวน 6 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. ร้อยละของหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความสุขมวลรวมเพิ่มขึ้น
2. ร้อยละของหมู่บ้านที่มีและใช้แผนชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ร้อยละ 2 ของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี
4. จำนวนกลุ่มผู้ผลิตชุมชนที่ได้รับการพัฒนาบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ชุมชน 2500 กลุ่ม
5. ระดับความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ระดับ 3 มีการจัดสวัสดิการชุมชน
6. ร้อยละของการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตาม PA

การประเมินผลงานของผู้บริหารของหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานในแต่ละระดับ จะได้รับการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไป โดย อธิบดี ได้รับการประเมินผลงานจากรองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านพัฒนาชุมชนและส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น รองอธิบดี และผู้ตรวจราชการกรม ได้รับการประเมินผลงานจากอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก กอง ศูนย์ สถาบัน กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้รับการประเมินผลงานจากอธิบดีและรองอธิบดี ปีละ 2 ครั้ง และมีการประเมินผลงานจากการประเมินผลคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี การประเมิน IPA การสำรวจข้อมูลการพัฒนาองค์กร ผ่านระบบ **GES Survey Online**

ผู้บริหารได้นำผลการประเมินตัวชี้วัดแจ้งให้หน่วยงานทราบ เพื่อทบทวนการดำเนินงานและใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในปีต่อไป ส่วนผลการสำรวจข้อมูลการพัฒนาองค์กร **Survey online** ผู้บริหารจะนำประเด็น ที่มี GAP สูง มากำหนดแนวทางการปรับปรุงพัฒนาโดยแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาระบบปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรรับผิดชอบดำเนินการ

ความรับผิดชอบต่อสังคม

กรมฯ แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบการจัดการผลกระทบทางลบต่อสังคม ขึ้น ตามคำสั่ง กรมฯ 116/2554 ลงวันที่ 3 มีนาคม 2554 และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ และร่วมกันวิเคราะห์ผลกระทบทางลบต่อสังคม ที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งพบว่าโครงการ/กิจกรรมที่กรมการพัฒนาชุมชนจัดขึ้น ไม่ส่งผลกระทบทางลบต่อสังคม เนื่องจากงานของกรมการพัฒนาชุมชนเป็นการส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง แต่ผู้บริหารก็ได้กำหนดให้มีการติดตาม ประเมินผล และเปิดช่องทางในการรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางช่องทางต่าง ๆ เป็นประจำ จึงทำให้มีความพร้อมในการแก้ไข ปัญหาและผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้น(หมวด 2)

ผู้บริหารกรม ได้กำหนดแนวทาง วิธีการเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีจริยธรรม โดยได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านการประหยัด เรียบง่าย การตรงต่อเวลา การกำหนดให้นำข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน มาใช้ในการปฏิบัติงาน การดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนในสะอาด (5 มิติ) ครอบคลุมทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีการประกวดและมอบรางวัล การจัดตั้งกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน การเปิดช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน รับฟังความคิดเห็น สอบถามข้อมูลข่าวสาร ผ่านเว็บไซต์ และการสนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการ

กรมการพัฒนาชุมชน คัดเลือกเด็กก่อนวัยเรียน (แรกเกิด - 6 ปี) เป็นชุมชนสำคัญ ที่กรมฯ ต้องดูแลและให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ โดยความเห็นชอบจากผู้บริหารกรม เนื่องจากระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยกองทุนพัฒนาเด็กชนบทในพระราชบัญญัติแม่ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี กำหนดให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาเด็กชนบทส่วนกลางขึ้นที่กรมการพัฒนาชุมชน และกองทุนพัฒนาเด็กชนบทจังหวัดขึ้นทุกจังหวัด เพื่อให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน(แรกเกิด- 6 ปี) ที่ครอบคลุมทั่วทุกจังหวัด โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาเด็กชนบทประกอบด้วย 1.คณะกรรมการอำนวยการกองทุนพัฒนาเด็กชนบท (อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชนเป็นกรรมการและเลขานุการ) 2.คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาเด็กชนบทส่วนกลาง (อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน เป็นประธาน) 3.คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาเด็กชนบทจังหวัด (พัฒนาการจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ) บุคลากรของกรมฯ ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดหาเงินเข้าสมทบกองทุนฯ เพื่อช่วยเหลือเด็กก่อนวัยเรียนที่ครอบครัวยากจนในชนบทประจำทุกปี ในปี พ.ศ.2555 ได้ให้ทุนอุปการะเด็ก จำนวน 2,500 ทุนทุนละ 1,200 บาท (ใช้เงินจากกองทุนฯ ส่วนกลาง 1,000 บาท และกองทุนฯ จังหวัด 200 บาท)

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กรมการพัฒนาชุมชน มีการพัฒนาการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจน และมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ ดังนี้

การจัดทำยุทธศาสตร์

กรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยมีกระบวนการจัดทำตั้งแต่ ตั้งแต่การวิเคราะห์ภารกิจองค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อม นำข้อมูลแผนยุทธศาสตร์มาจัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปีในการกำหนดกรอบการวางแผนระยะสั้น และแผนปฏิบัติการประจำปีในการกำหนดกรอบการวางแผนระยะสั้น จัดทำแนวทางการดำเนินกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ และแนวทางการติดตามประเมินผล โดยอธิบดี รองอธิบดี ผู้ตรวจราชการกรม ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ โดยมีการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ และคณะทำงานหลายคณะ และกรมฯ ได้ว่าจ้างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ประเมินผลของแผนต่างๆ มีการนำนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงมหาดไทยมาเป็นหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวรองรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในด้านการบริหารยุทธศาสตร์ให้บรรลุพันธกิจทั้งองค์กร การสื่อสารและสร้างสัมพันธ์กับฝ่ายที่ดูแลกำกับนโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาคีการทำงานให้เข้าถึงเอกลักษณ์ของกรมการพัฒนาชุมชนในฐานะหน่วยงานนำจัดการชุมชน ด้านปฏิบัติการที่วางระบบงานเชื่อมต่อยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติการในพื้นที่ มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยการนำเทคโนโลยีมาเสริมการปฏิบัติงาน จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการบูรณาการภารกิจของหน่วยงานเข้าเป็นโครงการเดียวกัน มีการพัฒนาศักยภาพเป็นไปตามการกำหนดวิสัยทัศน์โดยการพัฒนาศักยภาพตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลด้วยวิธีการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ วางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเตรียมผู้นำในอนาคต รวมถึงการวางระบบการสร้างแรงจูงใจ

บุคลากรให้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และยังได้เชิญผู้รับบริการเข้ากิจกรรมการวางแผนยุทธศาสตร์ที่จะทำให้โครงการกิจกรรมสามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ

ในการจัดทำแผนได้รวบรวมข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ และมีการวิเคราะห์ความสามารถในการดำเนินการ ความสัมพันธ์กับโครงการกิจกรรมโดยตรงเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวรวบรวมมาจากหน่วยงานที่มีภารกิจแต่ละด้าน ข้อมูลระดับนโยบายของรัฐบาล และเป็นข้อมูลที่ทันสมัยตรงกับสถานการณ์ปัจจุบัน ปัจจัยดังกล่าวยังใช้เป็นปัจจัยในการจัดทำนโยบายการกำกับองค์กรที่ดี และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยวางระบบการสรรหาบุคลากร พัฒนาศักยภาพให้เหมาะสมกับการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนาศักยภาพได้ดำเนินางหลักสู่ตรรกะที่ครอบคลุมและสร้างความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับก่อนลงมือปฏิบัติจริง จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และยังสามารถส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้านตามความสนใจและความพร้อมเนื่องจากภารกิจหน้าที่ที่มีความหลากหลายต้องใช้สมรรถนะหลายด้านสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

หลังจากแผนยุทธศาสตร์ กรมการพัฒนาชุมชนได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารยุทธศาสตร์ โดยได้วางช่องทางสื่อสารสร้างความเข้าใจโดยการจัดทำเอกสาร หนังสือสั่งการ เว็บไซต์ ระบบสำนักงานอัตโนมัติ การประชุมมอบนโยบาย การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งช่องทางสื่อสารดังกล่าวได้มีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายรัฐบาลที่กรมการพัฒนาชุมชนรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดของการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ต้องดำเนินการเป็นพิเศษ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ เพื่อให้หน่วยงานได้นำไปจัดทำแผนปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากการสื่อสารดังกล่าวแล้ว กรมการพัฒนาชุมชนยังได้จัดกิจกรรมถอดบทเรียนเพื่อนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน

กรมการพัฒนาชุมชนจัดให้มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยการให้หน่วยงานในองค์กร มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานและต้องเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของกระทรวงและยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน และเพื่อให้การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพกรมการพัฒนาชุมชนยังได้กำหนดกรอบแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายไปยังหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) กำหนดตัวชี้วัดที่ได้รับจาก กพร. นโยบายของรัฐบาล และภารกิจสำคัญของกระทรวงมหาดไทยและกรมการพัฒนาชุมชน สู่องค์กรทุกหน่วยได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น 2) กำหนดตัวชี้วัดที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม 3) กำหนดตัวชี้วัดและระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล พร้อมทั้งมีการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อพิจารณาอนุมัติการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย มีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานเป็นขั้นตอน กรมการพัฒนาชุมชนได้จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการตั้งแต่ระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล หลังจากหน่วยงานลงนามคำรับรองกับหน่วยงานแล้ว ทุกหน่วยก็ดำเนินการขับเคลื่อนไปตามปฏิทินการปฏิบัติงานที่แต่ละหน่วยงานได้ให้ไว้กับองค์กร จนกระทั่งในเดือนกันยายน คณะกรรมการตรวจประเมินผลการดำเนินงานดำเนินการตรวจประเมินเพื่อคัดเลือกหน่วยงานดีเด่น เพื่อรับรางวัลตามที่หน่วยงานได้ตั้งเงื่อนไขในแต่ละปี หน่วยงานที่ได้รับรางวัลมีการสรุปบทเรียนเพื่อเผยแพร่แก่ผู้สนใจ หน่วยงานดำเนินการสรุปบันทึกเสนอผู้บริหารองค์กรให้แล้วเสร็จภายในเดือนตุลาคม

ด้วยความเห็นท้วงว่าแผนปฏิบัติการราชการจะสามารถบรรลุค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดหรือไม่ กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้จัดทำเอกสารแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมตามยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน มีรายละเอียด เป็นแผนงานโครงการ ระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบดำเนินการ ยอดงบประมาณของแต่ละกิจกรรม ซึ่งจัดทำในลักษณะเป็น Gantt chart ให้สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอได้ดำเนินการอย่างชัดเจน และเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานอย่างเป็น

รูปธรรม กรรมการพัฒนาชุมชนได้วางระบบติดตามผลการดำเนินงานโดยให้หน่วยงานรายงานผ่านระบบออนไลน์ ภายใต้ระบบ สบ. ระบบรายงานตัวชี้วัดค้ำรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการดำเนินงานโครงการ ปัจจุบัน ได้พยายามบูรณาการระบบรายงานผลการดำเนินงานภายใต้ระบบ Budget Project Management (BPM) นอกจากนี้กรรมการพัฒนาชุมชนยังได้นำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นโครงการสำคัญเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามหลัก COSO หลักธรรมาภิบาล เป็นประจำทุกปี โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้ใช้เกณฑ์ การพิจารณาหลายประการ เช่น ได้รับงบประมาณสูงสุด มีผลกระทบต่อประชาชนสูง เป็นโครงการที่บรรลุตัวชี้วัดตามแผน เป็นต้น เสร็จแล้วได้วางแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนกิจกรรมการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีการจัดประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงของโครงการสำคัญตามแผนปฏิบัติการโดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักของโครงการได้ติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ทุกปีที่ได้ดำเนินเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกรรมการพัฒนาชุมชน เสนอให้ผู้บริหารรับทราบภายในวันที่ ๑๕ ตุลาคม ของทุกปี

การขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคงกรรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 5 ประการ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

เป้าประสงค์	ผลงานเดิม	ตัวชี้วัดที่สำคัญและเป้าหมาย
1. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุข	65,163	1. คริวเรือนยากจนที่รายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จชฐ. พ.ศ. 2554 (23,000 บาท) ลดลง
	-	2. ชุมชนที่มีคริวเรือนยากจนมีการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลชีวิตคริวเรือนยากจน 100 %
	2,793	3. หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความสุขมวลรวมเพิ่มขึ้น 80 %
2. ชุมชนมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ	90	4. ความเชื่อมั่นข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาชุมชนที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ 90 %
	0	5. หมู่บ้านต้นแบบการจัดการสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต 3588 แห่ง
	12,962	6. จำนวนผู้นำอาช. ที่สามารถบริหารจัดการชุมชนตามเกณฑ์ที่กำหนด 90 %
	150	7. เครือข่ายมีความสามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนได้ 80 %
	-	8. หมู่บ้านมีและใช้แผนชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 70 %
0	9. จำนวนศูนย์เรียนรู้ชุมชน 380 แห่ง ที่เป็นศูนย์เรียนรู้สมบูรณ์แบบ	
3. ภูมิปัญญาท้องถิ่นยกระดับไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์	-	10. รายได้จากกิจการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนเฉลี่ย 3 ปี ย้อนหลัง เพิ่มขึ้น 28 %
	6,300 ต.	11. ชุมชนที่มีการอนุรักษ์และสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น 80 %
	13,000 ผ.	12. ผลิตภัณฑ์ชุมชนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน 80 %
4. ชุมชนมี ธรรมมาภิบาลและความมั่นคง	3453	13. กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่มีการจัดสวัสดิการชุมชน 60 %
	0	14. ชุมชนที่ใช้ฐานข้อมูลและทุนชุมชนแก้ไขปัญหาและใช้ประโยชน์ในชุมชน 4,390 แห่ง
5. องค์การมีสมรรถนะสูงเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน	1	15. ได้รางวัลจากระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปีละ 1 รางวัล
	9543	16. การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตาม PA 97 %
	-	17. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร 96 %
	-	18. บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน 94 %
	-	19. มีระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ 13 ฐานข้อมูล
	-	20. ผู้บริหารพึงพอใจต่อระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ 5 เรื่อง
	77	21. ประชาชนที่ให้การยอมรับในผลงานของกรรมการพัฒนาชุมชน 90 %

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมการพัฒนาชุมชนได้ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยทวิภาคีที่จำแนกกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการที่พีซีในอนาคต โดยสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความพึงพอใจและความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีต่อกรมการพัฒนาชุมชน นำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการที่พีซีในอนาคต ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ดังนี้

ผู้รับบริการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้รับบริการที่พีซีในอนาคต
มี 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้นำชุมชน/กลุ่มองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน 2) ครัวเรือนในชุมชนที่ตกเกณฑ์ จปฐ ข้อยรายได้ 3) หมู่บ้านชุมชน 4) หน่วยงานภาครัฐ/NGO/เอกชน	มี 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) สมาชิกกลุ่มองค์กรและเครือข่าย 2) ประชาชนในหมู่บ้านชุมชน 3) ส่วนราชการอื่น/เอกชน	มี 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) ภายในประเทศคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ภายนอกประเทศคือผู้นำด้านการพัฒนาชุมชนในกลุ่มประเทศอาเซียน

การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการโดยประชุมคณะทำงาน PMQA หมวด 3 และนักวิชาการพัฒนาชุมชนจังหวัด ซึ่งเป็นผู้สัมผัสกับผู้รับบริการโดยตรง ร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ หรือหน้าที่ตามกฎหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2552 มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 8 เมษายน 2552) และสอดคล้องกับหมวด P ข้อ 8 นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็น Customer Profile แล้วแต่ทั้งนี้คณะทำงานส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริการลูกค้า จัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริการลูกค้าสัมพันธ์ โดยเน้นการสร้างเสริม รักษา ระดับความผูกพันกับลูกค้า และคำนึงถึงลูกค้าที่จะมีในอนาคตโดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชนที่ปรับเปลี่ยนไป และนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC)

เพื่อให้กรมการพัฒนาชุมชนสามารถดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำผลดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการงานในปีถัดไป จึงได้กำหนดช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง 5 ช่องทางหลัก ดังนี้

- 1) การตรวจราชการของผู้บริหารและสำนักตรวจราชการกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีแผนปฏิบัติงานชัดเจนครอบคลุมพื้นที่เฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง
- 2) ช่องทางข้อร้องเรียน 6 ช่องทาง คือ พบเจ้าหน้าที่ โทรศัพท์ โทรสาร Web Site หน่วยรับเรื่อง และไปรษณีย์ โดยช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุดได้แก่ การพบเจ้าหน้าที่ด้วยตนเองเฉลี่ย 36 ครั้งต่อเดือน เนื่องจากเป็นการสื่อสารสองทางและมีผลตอบกลับรวดเร็ว นอกจากนี้มีการพัฒนาระบบการรับฟังความต้องการผ่าน Want Program โดยให้พัฒนากรนำไปสอบถามความต้องการและความคาดหวังจากชาวบ้านและบันทึกเข้าระบบ
- 3) การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ มีความเที่ยงตรงสูงจัดทำปีละ 1 ครั้ง
- 4) ข้อมูลจากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุม/สัมมนา
- 5) ข้อมูลจากการประเมินผลโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี

สรุปตารางแสดงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ผู้รับบริการ 1. ผู้นำชุมชน/กลุ่มองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน 2. ครูวีรอินในชุมชนที่ตกเกณฑ์ จปฐข้อรายได้ 3. หมู่บ้านชุมชน 4. หน่วยงานภาครัฐ/NGO/เอกชน	1. องค์ความรู้ ข้อมูลด้านการพัฒนาชุมชน 2. เอกสารสื่อคู่มือแนวทางจตุสสาร 3. การอบรมศึกษาดูงานคำแนะนำคำปรึกษาการแก้ไขปัญหา 4. ค่าตอบแทนสวัสดิการ การชดเชยเกียรติ 5. คุณภาพชีวิตที่ดี สถานที่ทำงานภารกิจที่โดดเด่น 6. ช่องทางการตลาด วิทยากรมืออาชีพ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1. สมาชิกกลุ่มองค์กรและเครือข่าย 2. ประชาชนในหมู่บ้านชุมชน 3. ส่วนราชการอื่นๆ/เอกชน	1. ข้อมูลเอกสารสื่อองค์ความรู้ 2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน 3. การประสานงาน 3. บริการที่ดี มีความรวดเร็ว

คณะทำงาน PMQA หมวด 3 ได้รวบรวมข้อมูลความต้องการและความคาดหวังที่ได้จากช่องทางกรรับฟังด้วยวิธีการต่างๆ รายงานผู้บริหาร นำเสนอในที่ประชุมคณะทำงาน PMQA หมวด 6 และส่งให้ส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการการปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาระบบบริการ ดังนี้

1) จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าให้มีประสิทธิภาพ เช่น นำข้อมูลจากเวทีประชุมเจ้าหน้าที่และผู้แทนสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มาปรับปรุงกระบวนการส่งเสริมการบริหารจัดการเงินทุนชุมชน จาก 2 กระบวนการ เป็น 3 กระบวนการ ลดจำนวนวัน จำนวนคน ในกระบวนการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ปรับจำนวนกิจกรรมการดำเนินงานจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จาก 5 กิจกรรม เหลือ 3 กิจกรรม และสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จาก 75 แห่ง ในปี 2553 เป็น 150 แห่ง ในปี 2554

2) ทบทวนเพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงช่องทางในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง เช่น ช่องทางการรับฟังผ่าน Weblog ให้บริการและประชาสัมพันธ์ข้อมูลทาง Web Site และการพบปะเยี่ยมเยียนโดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนมากขึ้น

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) กรรมการพัฒนาชุมชนได้สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารส่ง สคสและบัณฑิตกักพัฒนาให้ผู้นำและองค์กรเครือข่ายทุกปี ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการให้เข้าร่วมรับข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ร่วมเป็นกรรมการในระดับต่างๆ ร่วมตัดสินใจในกิจกรรมพัฒนาชุมชน ร่วมเวทีจัดทำยุทธศาสตร์กรรมการพัฒนาชุมชน ร่วมกิจกรรมสัมพันธ์และมอบรางวัลเชิดชูเกียรติ เช่น โครงการก้าวสู่ 50 ปีกรรมการพัฒนาชุมชน งานพัฒนาคือสร้างสรรค์ สร้างสุขทั่วแผ่นดิน กิจกรรมเชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรสตรี มหกรรมรวมพลังคนดีแห่งแผ่นดิน โครงการเชิดชูเกียรติผู้นำเครือข่ายพัฒนาชุมชนดีเด่น มหกรรมชุมชนคนพอเพียง จัด Road show หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง 4 ภาค กิจกรรมสัมพันธ์ ในการจัดแสดงและจำหน่ายสินค้า OTOP เวิร์ทแลงเปลี่ยนทางวิชาการในงาน KBO

2) กรรมการพัฒนาชุมชนได้มีการประชุมและกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการพบเจ้าหน้าที่ โทรศัพท์ โทรสาร Web Site หน่วยงานร้อง และทางประณีย์ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการให้บริการ ประกาศมาตรฐานการให้บริการ และมีคู่มือการให้บริการ เช่น การให้บริการข้อมูล จปฐ. กำหนดมาตรฐานการให้บริการภายใน 12 นาที

3) การจั้ระบบการจั้การข้ร้เรียน กำ้หนดกระบวนการ ข้้นตอนการปฏิบัติที่ข้ของข้รับบริหารและข้ให้บริการไว้ย้อย่างข้ัดเลข 6 ข้้นตอน แสดงตามแผนภาพข้ดังนี้



ข้เรียนผ่านหน่วยรับข้เรียน (สำนัก กอง ศูนย์) ที่สามารถจั้การแก้ไขข้เรียนได้ทันที เช่น การข้เรียนของข้ประกอบการ OTOP เรื่องการจั้ตูข้จำหน่ายสินค้าไม่เข้าข้วิธีการลงทะเบียน ข้ตรวจสอบผลคะแนนการจั้ตรผลผลิตถ้ณฑ์ OTOP (ระดับตวง) และการให้บริการข้มูลผ่านข้องทงพบเจ้าหน้าที จะมีการสอบถามผลทันทีหลังการให้บริการ เช่น บริการข้มูล จบลู ข้มูล เศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้มีการปรับปรุงการจั้การข้เรียน โดยเพิ่มข้องทงข้เรียนผ่านระบบระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)

ข. การวัดความพึงพอใจของข้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของข้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการวัดครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยกรมการพัฒน์ชุมชนและสำนักงานสถิติแห่งชาติ ผลการวัดความพึงพอใจ ปรากฏข้ดังนี้

หน่วยงานที่ดำเนินการวัด	ร้อยละของความพึงพอใจ ปี 2553	ร้อยละของความพึงพอใจ ปี 2554
กรมการพัฒน์ชุมชน (ตามมาตรฐาน PMQA)	829	854
กรมการพัฒน์ชุมชน (ตามสถิติ)	8755	8837
สำนักงานสถิติแห่งชาติ	8258	8297

2) กรมการพัฒน์ชุมชนได้นำผลจากการวัดความพึงพอใจมาปรับปรุงการให้บริการข้ดังนี้ (1) จั้ตหาสถานที่ทำงานให้เครือข้่ายภาคประชาชน ซึ่งตั้งอยู่ที่กรมการพัฒน์ชุมชน (2) จั้ตทำสื่อการเรียนรู้อัจฉลสาร (3) พัฒนบทบาทของอาสาพัฒนา (อสพ) ให้ทำงานทดแทนพัฒน์กร (4) ส่งเสริมผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงชุมชน (Smart leader) เพื่อให้เป็นแกนนำชุมชนทำงานควบคู่กับพัฒน์กร (5) ดำเนินการแก้ไขระเบียบเพื่อเพิ่มค่าตอบแทนแก่ผู้นำ ข. (6) จั้ตทำเว็บล็อก ศอข. สัมพันธ์

3) นำข้มูลความพึงพอใจดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับหน่วยราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยใช้ข้มูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาตินำมาเปรียบเทียบเป็นรายปี นอกจากนั้นกรมการพัฒน์ชุมชนยังได้จั้ตให้มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการวัดความพึงพอใจปีละ 1 ครั้ง โดยการประชุมคณะกรรมการ ทบทวนวิธีการและแบบสำรวจวัดความพึงพอใจโดยแยกระหว่างความพึงพอใจและไม่พึงพอใจให้ข้ัดเจน และส่วนที่สำนักงานสถิติฯ เป็นหน่วยวัดได้มีการส่งกระบวนงานวัดความพึงพอใจให้สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วจึงส่งกระบวนงานพร้อมข้มูลข้รับบริการให้สำนักงานสถิติดำเนินการวัดความพึงพอใจ

4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด และ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร

4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ

ในการคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศ กรมฯจัดให้มีคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และคณะทำงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำหน้าที่คัดเลือกและกำหนดฐานข้อมูลที่เป็นสอดคล้องเชื่อมโยงกันตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด โดยจัดทำระบบงานศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อการบริหารจัดเก็บและใช้ประโยชน์ และจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านเว็บไซต์กรมฯ ประกอบด้วยรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดประจำปี (PA) รายงานผลการปฏิบัติภารกิจภายใน (IPA) รายงานผลปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการที่สำคัญ (BPM) ทั้งหมดรายงานแบบ Real time online

ข้อมูลที่กรมฯคัดเลือกเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงาน ฯ ประกอบด้วย รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดประจำปี (PA) รายงานผลการปฏิบัติภารกิจภายใน (IPA) แผนปฏิบัติราชการประจำปี ผลการใช้จ่ายงบประมาณ ผลความก้าวหน้าการดำเนินโครงการ/กิจกรรม (BPM) ผลความก้าวหน้าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ข้อมูลดังกล่าวจะสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่าง แผนยุทธศาสตร์กรมฯ แผนปฏิบัติงานประจำปี ผลลัพธ์ กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และทั้งหมดสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของยุทธศาสตร์กรมฯ

กรมฯใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอกมาพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ โดยเรียนรู้คู่แข่ง และคู่แข่ง เทียบกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ กรมฯพัฒนาคุณภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูล จปฐ. คู่เทียบการทำงานด้านอาสาสมัครในชุมชน กับกรมสนับสนุนการบริการสุขภาพ กรมฯพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ของ./ผู้นำ อช. กับสหกรณ์เครดิตยูเนียน เทียบกิจกรรมการออมทรัพย์ กับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ทำให้กรมฯพัฒนากระบวนการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตให้มีกิจกรรมที่หลากหลายให้บริการครอบคลุมสวัสดิการของชุมชน คู่แข่งขันงานแผนชุมชนกับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ทำให้กรมฯพัฒนากระบวนการสร้างมาตรฐานแผนชุมชน สำหรับภายในส่วนราชการ กรมฯการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรือโครงการ เช่น กลยุทธ์การแก้ปัญหาคาร์บอนยาจนแบบบูรณาการ และสร้างนวัตกรรมแผนชีวิตคาร์บอนแก่จน การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เช่น สถาบันการจัดการเงินทุนของชุมชน ความสุขมวลรวมชุมชน เป็นต้น

4.1 ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

ในการวางแผนยุทธศาสตร์ กรมฯจะดำเนินการวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ดังนี้ ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในปีที่ผ่านมา ข้อมูล และ สารสนเทศ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หน่วยงานคู่แข่ง และคู่แข่ง ข้อมูลองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ และคู่มือการปฏิบัติงาน ข้อมูลแผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ข้อมูลผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลแผนการจัดสรรงบประมาณ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเปรียบเทียบ การ

เชื่อมโยงเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การคาดการณ์ และการประเมินแนวโน้มในอนาคต ผลการวิเคราะห์พบว่าสถานการณ์ยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน(Position)อยู่ระหว่าง โอกาส และจุดอ่อน คือ **ตำแหน่งปรับปรุง** กรมฯได้สื่อสาร ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ยุทธศาสตร์ ในกลุ่มผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ โดยสื่อสารผ่านการประชุมผู้บริหาร สื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตบนเว็บไซต์กรมฯ ประชุมทางไกลผ่าน Web Conference และสื่อสารผ่านระบบ Intranet ด้วยระบบสำนักงานอัตโนมัติ (OA)

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

4.2 ก ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชนจัดทำข้อมูลและสารสนเทศ โดยวางโครงสร้างพื้นฐานของระบบเครือข่ายหลัก (Infrastructure Network) ครอบคลุมเชื่อมโยงทั่วประเทศ จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประกอบ โปรแกรมสำเร็จรูป และพัฒนาโปรแกรมระบบงานสารสนเทศ จัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ต ระบบอินทราเน็ต และศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านต่าง ๆ พัฒนาระบบฐานข้อมูลและศูนย์ข้อมูลกลาง บนเว็บไซต์กรม

กรมฯ กำหนดระเบียบว่าด้วยมาตรการควบคุมการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย พ.ศ. 2552 นโยบายว่าด้วยความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ พ.ศ. 2553 มีคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) ที่ทันสมัย มีทะเบียนและข้อกำหนดการเข้าใช้งานในห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย มีคู่มือปฏิบัติงาน มีระบบรักษาความปลอดภัย Firewall ระบบสำรองข้อมูล และกู้คืน โปรแกรม Antivirus สำหรับแม่ข่ายและลูกข่าย แผนแก้ไขปัญหาและซักซ้อมแผน จากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติ (IT Contingency Plan) พ.ศ. 2554-2555 มีระบบรักษาความปลอดภัยจากไวรัส และระบบป้องกันความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ พัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมใช้งานอุปกรณ์ โปรแกรม และระบบงาน คณะทำงานของกรมฯ ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งานและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำเข้าระบบ Update ข้อมูล จัดทำระบบสำรองและกู้คืนข้อมูล มีแผนปฏิบัติการบริหารจัดการฐานข้อมูล และแผนควบคุมภายใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต ให้ทันกับวิวัฒนาการของเทคโนโลยี ปรับปรุง ให้ทันสมัย บำรุงรักษาเป็นประจำและต่อเนื่อง Upgrade เครื่องให้ทันสมัย จัดหาของใหม่ทดแทนของเดิมที่ชำรุดหรือล้าสมัย

4. 2 ข การจัดการความรู้

คณะทำงานกลุ่มภารกิจด้านการจัดการความรู้ วิเคราะห์องค์ความรู้ที่มาจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร โดยสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ 7 หมวด คือหมวดความรู้ด้านการพัฒนาทุนชุมชน ผู้นำชุมชน เศรษฐกิจชุมชน การจัดการความรู้ชุมชน แผนชุมชน บริหารจัดการข้อมูล เสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กร โดยจัดทำแผนจัดการความรู้ ผ่านความเห็นชอบของ CKO และ CEO

สารสนเทศที่กรมฯมีอยู่ ได้จำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็น ตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยนำผลการวิเคราะห์ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ คณะทำงานกลุ่มภารกิจด้านการจัดการความรู้ เลือกระเบียบยุทธศาสตร์กรมฯ 4 องค์ความรู้ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ ประเด็นที่ 1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนชุมชน 1 องค์ความรู้ คือ องค์ความรู้ การส่งเสริมการบริหารจัดการเงินทุนชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ประเด็นที่ 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง จำนวน 3 องค์ความรู้ คือการพัฒนาหมู่บ้านตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาระบบเครือข่ายการผลิต การตลาดสินค้า OTOP และองค์ความรู้การแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจน เพื่อใช้กำหนดเกณฑ์การวัดผลสำเร็จโดยเลือกตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองฯ หรือตัวชี้วัด (KPI) อื่นๆ ที่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของแผนการจัดการความรู้

กรมฯ จัดให้มีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้ ส่วนที่ 1 องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ส่วนที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่กำหนดในแผน KM ทั้ง 3 แผน ทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่มีผลการดำเนินการครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ครบทั้ง 3 แผน ดำเนินการผ่านกิจกรรม KM Delivery ดำเนินการทั่วทั้งองค์กร ผ่านระบบ OA ใน KM Blog / CD Excellence Center / ให้ปรากฏรายละเอียด ในการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลทาง WWW.cdd.go.th

กรมฯจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้ ให้มีคุณลักษณะ คุณสมบัติ ข้อมูลที่ดี 11 ประการ คือ

1. ความครอบคลุม มีคณะทำงานกำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินการที่ครอบคลุม 2. ความรวดเร็ว ใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศในการรับส่งข้อมูล ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน 3. ความถูกต้อง มีการพัฒนาระบบ โปรแกรมสำเร็จรูป ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตามมาตรฐานกลาง 4. ความทันสมัย ข้อมูลจัดเก็บในรูปแบบ Data Warehouse ที่มีช่วงระยะเวลาในการจัดเก็บที่แน่นอนชัดเจน ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้องในช่วงเวลาที่จัดเก็บ 5. ความเชื่อมโยง มีศูนย์สารสนเทศฯ เป็นหน่วยงานหลักจัดการสารสนเทศและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในและภายนอกกรมฯ 6. ความน่าเชื่อถือ กรมฯประกาศนโยบายการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 7. ความสามารถในการเข้าถึง เว็บไซต์ สามารถใช้งานได้สะดวก โดยผ่านระบบ LAN ทุกหน่วยงานได้จัดให้มีสถานที่ที่สามารถค้นคว้าหาข้อมูลตลอดจนการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 8. ความสามารถในการตรวจสอบ มี Software สำหรับตรวจสอบการทำงานของระบบงานและการเข้าถึงข้อมูลในระบบ มีเจ้าหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้ทำการตรวจสอบการทำงานของระบบงานและการเข้าถึงข้อมูลทุกวัน 9. การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล มีคณะทำงานจัดทำเว็บไซต์กรมฯ สำนัก/กอง/ศูนย์ เพื่อพิจารณาและกำหนดมาตรฐานข้อมูลที่เผยแพร่ 10. ความปลอดภัย มีระบบ Firewall และมีโปรแกรมป้องกันไวรัส ในระบบเครือข่าย มีระเบียบการใช้งานเครือข่ายอย่างปลอดภัย 11. การรักษาความลับ มีการจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ และฟังก์ชันต่างๆ ของแอปพลิเคชัน ตามความสำคัญและมีนโยบายการควบคุมภายในด้าน ICT

5. การจัดการกระบวนการ

กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดกระบวนการที่สำคัญของกรมฯ ตามหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของบุคลากร มาตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์องค์การด้วยการจัดทำและใช้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นแผนแม่บทเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการ ทำให้มีแผนกระบวนการและกิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์กรมฯ และใช้แนวคิด SIPOC Model (Supplier Input Process Output Customer MODEL) เป็นกรอบและวิธีการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้พันธกิจ และเป้าหมายของกรมฯ บรรลุผลสำเร็จ สามารถส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ตรงกับความต้องการ และสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการในส่วนของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญภายใต้ภารกิจของส่วนราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 กรมฯ ดำเนินการโดยหน่วยงานส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนัก กอง ศูนย์ และกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารและนักวิชาการ เพื่อพิจารณาพบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่ยุทธศาสตร์ รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์ผลผลิตการให้บริการที่จะส่งมอบคุณค่าของงานพัฒนาชุมชนสู่ประชาชน ได้แก่ ผู้นำชุมชน คริวเรือนยากจนที่ตกเกณฑ์ จปฐ. หมู่บ้าน/ชุมชน กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) เป็นต้น เพื่อสร้างประโยชน์สุขแก่สังคมโดยรวม ผลของการดำเนินการได้กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่

สำคัญได้แก่ 1) กระบวนการพัฒนากลไกการบริหารจัดการชุมชน คุณค่าที่เกิดขึ้นคือกลไกการพัฒนามีศักยภาพ 2) กระบวนการส่งเสริมระบบการบริหารจัดการชุมชน คุณค่าที่เกิดขึ้นคือเกิดกระบวนการชุมชน 3) กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาศรฐกิจฐานราก คุณค่าที่เกิดขึ้นคือประชาชนมีรายได้ 4) กระบวนการเสริมสร้างการบริหารจัดการทุนชุมชน คุณค่าที่เกิดขึ้นคือกองทุนการเงินชุมชนมีธรรมาภิบาลมีความมั่นคง 5) กระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน คุณค่าที่เกิดขึ้นคือมีข้อมูลสารสนเทศชุมชนและ 6) กระบวนการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านการพัฒนาชุมชน คุณค่าที่เกิดขึ้นคือวิชาการพัฒนาชุมชน

ทั้งนี้ แต่ละกระบวนการได้มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึงเงื่อนไขการทำงานของกระบวนการ โดยพิจารณาจากข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ระเบียบกรมการพัฒนาชุมชน รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐาน ถูกต้อง ตรวจสอบได้เช่น คณะรัฐมนตรีเห็นชอบและอนุมัติให้มีการดำเนินการโครงการปีรณรงค์คุณภาพชีวิต ในปี 2528 โดยใช้เครื่องชี้วัดความจำเป็นพื้นฐาน เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดคุณภาพชีวิตของคนไทย และคณะกรรมการพัฒนาชนบทแห่งชาติ (กชช.) มีมติให้กรมการพัฒนาชุมชน จัดเก็บข้อมูล จปฐ. เป็นประจำทุกปีกรมาฯ จึงนำมารกิกิจนี้มากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่า

เมื่อมีข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละกระบวนการแล้ว ได้ออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า กำหนดเป็นแนวทางขั้นตอนในการปฏิบัติงานของกระบวนการ ในรูปแบบแผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow) ซึ่งมีคำอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและนำไปใช้ ทั้งนี้ ได้นำปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาประกอบในการออกแบบกระบวนการทำงาน เช่น องค์ความรู้ด้านการพัฒนาชุมชน วิธีการทำงานกับชุมชน เทคนิคการฝึกอบรม นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ การทำงานตามกระบวนการ กรมฯ ได้บูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานภาคีการพัฒนาในพื้นที่ ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจที่รัฐบาทมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาศรฐกิจฐานราก กระบวนการย่อยพัฒนาผู้ผลิตผู้ประกอบการ OTOP หน่วยงานส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทการดำเนินงาน OTOP หน่วยงานส่วนภูมิภาค ระดับจังหวัดและอำเภอมีหน้าที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยบูรณาการแผนและงบประมาณให้การสนับสนุน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่สนับสนุนกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

สำหรับการกำหนดกระบวนการสนับสนุน กรมฯ ได้ดำเนินการไปพร้อมกับการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำบทบาทภารกิจตามอำนาจหน้าที่ โครงสร้างขององค์กร ครอบคลุมภาระงานตามกฎหมายจุดยืนและเป้าหมายการทำงานของกรมฯ (Positioning) ตลอดจนระเบียบปฏิบัติที่กำหนด หรือควบคุม หรือบังคับให้ส่วนราชการต้องดำเนินการโดยเคร่งครัดตามที่ได้บัญญัติไว้ เช่น งานบริหารระบบการเงินการคลัง การบริหารทรัพยากรด้านต่างๆ ภายในหน่วยงาน เป็นต้น แล้วนำข้อมูลเหล่านี้มาพิจารณาตามความจำเป็นและเหมาะสมกับภารกิจของกรมฯ กำหนดเป็นกระบวนการสนับสนุน เพื่อเป็นแนวทาง ข้อกำหนด และวิธีการปฏิบัติแก่หน่วยงานในสังกัดทุกระดับ ได้กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของกรมฯ ได้แก่ 1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ 2) กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) กระบวนการจัดการองค์ความรู้ 4) กระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และระบบข้อมูลสารสนเทศ 5) กระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการ 6) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7) กระบวนการบริหารงบประมาณ 8) กระบวนการพัฒนาระบบราชการ 9) กระบวนการประชาสัมพันธ์ และ 10) กระบวนการพัฒนาอาคารสถานที่

ในส่วนของข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุนได้พิจารณาจากระเบียบปฏิบัติงานของกรมฯ ของกระทรวงมหาดไทย และส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ บุคลากรในสังกัด ผู้นำชุมชน กลุ่มองค์กร เครือข่ายพัฒนาชุมชน ตลอดจนข้อเสนอแนะจากการประชุมระดมความคิดเห็น การ

ประชุมวิชาการ การประเมินโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เช่น ในปี พ.ศ. 2554 กรมฯ ได้จัดประชุมระดมความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมฯ ปี พ.ศ. 2555-2559 และได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำข้อกำหนดสำคัญและออกแบบกระบวนการสนับสนุนให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับกับการทำงานของกรมฯ ทั้งนี้ การดำเนินงานตามกระบวนการสนับสนุนได้บูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนราชการต่างๆ ทุกระดับ ทั้งหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค อาทิ การแก้ไขปัญหาคอขวด การพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง การแก้ไขปัญหายาเสพติด ฯลฯ ซึ่งกรมฯ ต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนในการดำเนินงานดังกล่าว

เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการสำคัญต่างๆ มีประสิทธิภาพ กรมฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของแต่ละกระบวนการ เพื่อควบคุมผลสำเร็จของกระบวนการ เช่น จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่กรมฯ ร้อยละของ ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อระบบสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งการนำกระบวนการที่สำคัญไปปฏิบัติ กรมฯ ได้จัดทำคู่มือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เผยแพร่ให้หน่วยงานในสังกัดทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนการทำงานทางหนังสือสั่งการ และทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ การประชุมทางไกลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (TV Conference) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังจัดให้มีการประชุมสื่อสารสร้างความเข้าใจกับส่วนภูมิภาค โดยผู้บริหารกรมฯ หรือการนิเทศ งานโดยผู้บริหารระดับสำนัก กอง ศูนย์ ร่วมกับนักวิชาการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ การดำเนินงานทุกขั้นตอน กรมฯ มีวิธีการลด ค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ และประเมินกระบวนการคือ การบูรณาการแผนการดำเนินงานของหน่วยงานทุกระดับ ในด้าน งบประมาณ ระยะเวลา บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ยานพาหนะ โทรศัพท์ สารสนเทศ โดยผู้บริหารกรมฯ กระจาย อำนาจในการตัดสินใจการดำเนินการตามกระบวนการให้ระดับสำนัก กอง ศูนย์ และจังหวัด มีการติดตาม นิเทศงาน และประเมินผล โดยคณะทำงาน ขณะเดียวกันได้กำหนดให้จังหวัด อำเภอรายงานผลการดำเนินงานตามกิจกรรมโครงการในแต่ละกระบวนการเป็น รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส มอบหมายผู้ตรวจราชการกรม หรือแต่งตั้งคณะทำงานในการตรวจสอบการทำงานตามกระบวนการ รวมทั้งมีการประชุมประจำเดือนบุคลากรส่วนกลางเพื่อติดตามการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน เช่น ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (OA) โปรแกรมการบริหารงบประมาณและบริหารกิจกรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (BPM) เป็นต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงาน และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

อึ่งแต่ละปี กรมฯ มีการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญตาม PMQA หมวด 6 โดยนำข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ มาทบทวนและปรับปรุงทุกกระบวนการ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ได้ประกาศปรับปรุงกระบวนการฯ พร้อมแจ้งประเด็นที่มีการปรับแก้ไขในคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานฉบับใหม่ ให้หน่วยงานใน สังกัดรับทราบ พร้อมทั้งให้สำนัก กอง ศูนย์ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้นชี้แจงทำความเข้าใจและติดตามการทำงานของบุคลากร ในพื้นที่ นอกจากนี้ยังจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการจากหน่วยงานส่วนภูมิภาคของกรมฯ ขณะเดียวกันกรมฯ ยังสนับสนุนให้บุคลากรนำข้อมูลปัญหาจากการปฏิบัติตามกระบวนการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงการทำงาน รวมทั้ง สนับสนุนการจัดตั้งคณะทำงานหรือเครือข่ายการทำงานในการช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานทุกระดับ เช่น ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในระดับอำเภอ ระดับจังหวัด เพื่อร่วมกันปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหา การใช้งานด้านเครือข่าย และเผยแพร่ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการจัดทำวารสารกรมการพัฒนาชุมชน และเชิญชวน ให้บุคลากรร่วมเป็นสมาชิก เพื่อเป็นช่องทางเผยแพร่ให้ความรู้ และแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับสถานการณ์ โครงการ กิจกรรมต่างๆ ที่ กรมฯ ดำเนินการ เป็นต้น

ส่วนที่ 3

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

กรมการพัฒนาชุมชน ให้ความสำคัญกับบุคลากรของกรมฯ ในฐานะเป็นทุนมนุษย์ และเป็นผู้สร้างผลสัมฤทธิ์ในงานให้กับองค์กร ภายใต้แนวคิดหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องการให้บุคลากรของกรมฯ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรม โดยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล นับตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และรักษาคณ เพื่อให้บุคลากรและองค์กรก้าวหน้าและเติบโตไปด้วยกันอย่างสมดุล

5.1 ระบบงาน (Work Systems) กรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน คำนึงอยู่เสมอว่า “ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางขององค์กร” กรมฯ จึงได้กำหนดระบบงานและระบบการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับระบบการนำองค์กร โดยกำหนดรูปแบบการจัดระบบงาน ดังนี้

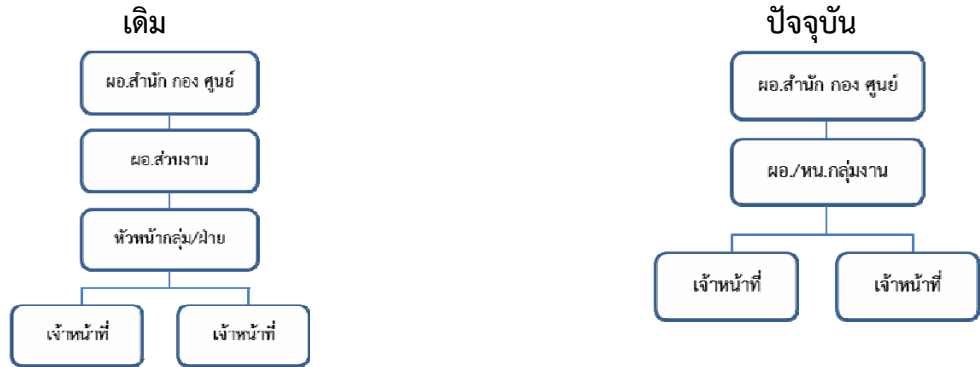
การจัดโครงสร้างและระบบงาน : รูปแบบการดำเนินงาน

1) **การจัดระบบงานอย่างเป็นทางการ** ในลักษณะนี้ เป็นการจัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน ปี 2552 ทั้งนี้ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ตามกฎกระทรวงฯ ดังกล่าว เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากฯลฯ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน จะเห็นได้ว่าภารกิจงานของกรมฯ เกี่ยวข้องกับประชาชน กลุ่ม องค์กร เครือข่าย ชุมชนในระดับพื้นที่ การออกแบบโครงสร้างและระบบงาน จึงกำหนดให้มี ราชการบริหารส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดทิศทางและนโยบายด้านการพัฒนาในภาพรวม และราชการบริหารส่วนภูมิภาค (ประกอบด้วยสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ และพัฒนาการผู้ปฏิบัติงานในตำบล) ทำหน้าที่นำนโยบายสู่การปฏิบัติ (โดยเป็นการจำลองภารกิจหลักของกรมฯ ลงสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่) เพื่อให้สามารถส่งมอบงานและผลผลิตของกรมฯ ให้กับประชาชน และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในพื้นที่ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

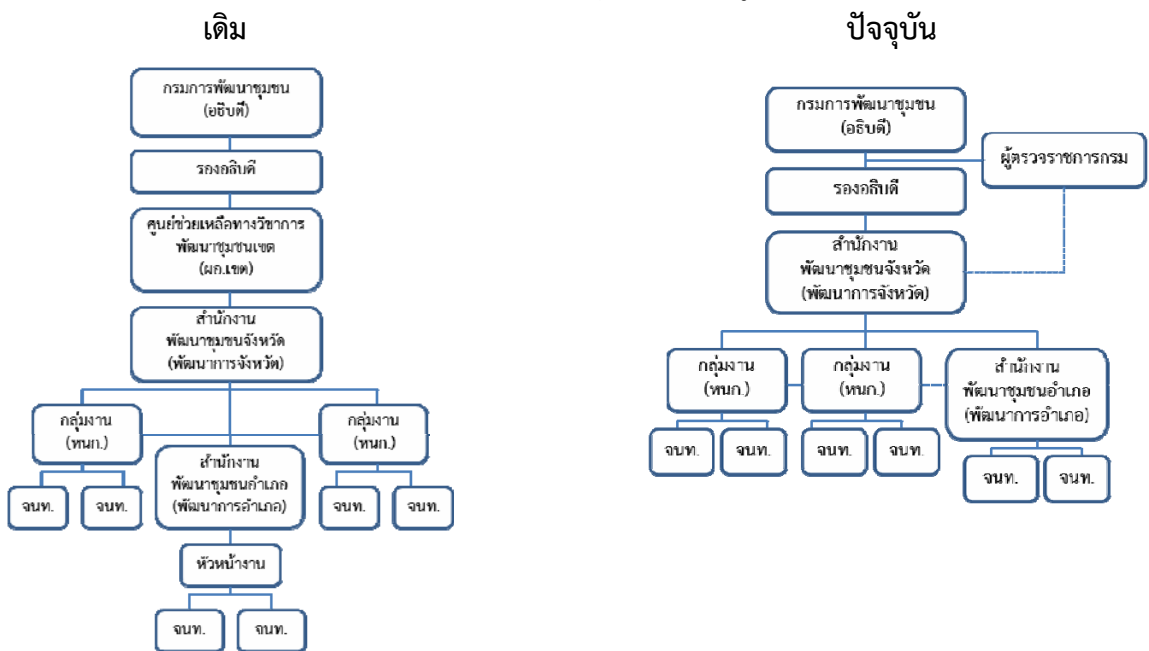
นอกจากนี้ โครงสร้างและระบบงานของกรมฯ ยังถูกออกแบบภายใต้ ภารกิจหลัก ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม สมรรถนะหลักขององค์กร ตลอดจนความคิดของบุคลากร และความต้องการของประชาชน กลุ่ม องค์กร ในพื้นที่ซึ่งเป็นลูกค้าของกรมฯ ผ่านแบบสำรวจความพึงพอใจ และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อประมวลความคิดเห็น มาประกอบใช้ในการจัดระบบงาน

โครงสร้างและระบบงานของกรมฯ ในปัจจุบัน จัดเป็นโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความรวดเร็วในการส่งมอบผลผลิต ให้แก่ประชาชนในพื้นที่โดยตรง เน้นการจัดโครงสร้างในรูปแบบกระจายอำนาจ เพื่อลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา (Flat Organization) ทั้งยังมอบอำนาจด้านบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง ให้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด มอบต่อให้พัฒนาการจังหวัด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจสำคัญของกรมฯ นโยบายกระทรวง และนโยบายของรัฐบาล ได้อย่างทันท่วงที ดังจะเห็นได้จากการที่กรมฯ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานที่เป็นนโยบายสำคัญๆ ของกระทรวง และรัฐบาล เช่น งานกองทุนแม่ของแผ่นดิน (เดิมเป็นของกรมการปกครอง) และงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแห่งชาติ (ของกระทรวงพัฒนาสังคมฯ) ซึ่งการจัดโครงสร้างในลักษณะนี้ (ลดลำดับชั้นสายบังคับบัญชา) ถือเป็นจุดแข็งของกรมฯ โดยให้อิสระและอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้สามารถขับเคลื่อนงานที่ส่งต่อจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาค ได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกัน สามารถส่ง feedback ย้อนกลับ เพื่อพัฒนา ปรับปรุง งานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สามารถแสดงการบังคับบัญชา เปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างเดิมและปัจจุบัน ตามแผนภาพ 1 และ 2

แผนภาพ 1 ลำดับสายการบังคับบัญชาของกรมการพัฒนาชุมชนในส่วนกลาง เปรียบเทียบ



แผนภาพ 2 ลำดับสายการบังคับบัญชาของกรมการพัฒนาชุมชนในส่วนภูมิภาค เปรียบเทียบ



2) การจัดระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เป็นการจัดระบบงานภายใต้ปัจจัยและเงื่อนไขที่มีลักษณะพิเศษ การจัดระบบงานในรูปแบบนี้ กรมฯ ดำเนินถึงประเภทและลักษณะของงานในความรับผิดชอบ อาทิ งานนโยบายพิเศษ งานที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ หรืองานที่ต้องใช้ทีมปฏิบัติงานเฉพาะกิจ เช่น - งานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายที่สำคัญ มีลักษณะพิเศษนอกเหนือจากภาระงานปกติ กรมฯ ใช้การจัดระบบงานในรูปแบบคณะกรรมการ (Committee) เช่น คณะกรรมการนโยบายกำกับดูแลองค์การที่ดี (OG)

- งานโครงการพิเศษ ที่ต้องใช้ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีความหลากหลายในเนื้องาน ต้องการความสำเร็จสูง กรมฯ ใช้รูปแบบ Cross Function Team เช่น ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงาน PMQA

- งานนโยบายสำคัญที่ได้รับมอบหมาย มีความยุ่งยากซับซ้อน ต้องการคุณภาพของงานและความสำเร็จในระดับสูง มีระยะเวลาจำกัด กรมฯ ใช้รูปแบบของทีมเฉพาะกิจ หรือ ad hoc ประกอบด้วย ผู้ที่มีอำนาจสั่งการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ ทุ่มเท เสียสละ เช่น ทีมเฉพาะกิจเพื่อการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแห่งชาติ ทีมปฏิบัติการช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วม เป็นต้น

ทั้งนี้ การจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับระบบการนำองค์กร กรมฯ ได้ดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล : HR Scorecard ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ก.พ.กำหนดขึ้น (กรมฯ ดำเนินการตั้งแต่ ปี 2548 – ปัจจุบัน) ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และแผนยุทธศาสตร์ประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมฯ แผนยุทธศาสตร์ HRฯ ดังกล่าวจะช่วยกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ กำหนดวิธีการที่จะใช้ ตลอดจนกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมรองรับเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของกรมฯ มีขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย

- 1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารกรมฯ ที่รับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ด้วยการขอสัมภาษณ์ โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กร ประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรมฯ ต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงวิเคราะห์ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่กรมฯ กำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนสถานการณ์ปัจจุบันของสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการฯ ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2) ประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน เพื่อรับรู้และเข้าใจถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) ยกร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามข้อ 1) และ 2) ซึ่งคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาวของกรมฯ วิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกลยุทธ์ นำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัวมากำหนดเป็นตัวชี้วัด และเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น
- 4) นำร่างแผนฯ เสนอต่อที่ประชุม อ.ก.พ.กรม พิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำสู่การปฏิบัติ รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบ
- 5) ติดตาม และประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ใน 3 ลักษณะ คือ

5.1 รายงานผลการดำเนินงานตามไตรมาส โดยแบบติดตามผลการดำเนินงาน

5.2 จากการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.3 จัดทำรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (รายงานกระทรวงมหาดไทย และ สำนักงาน ก.พ.)

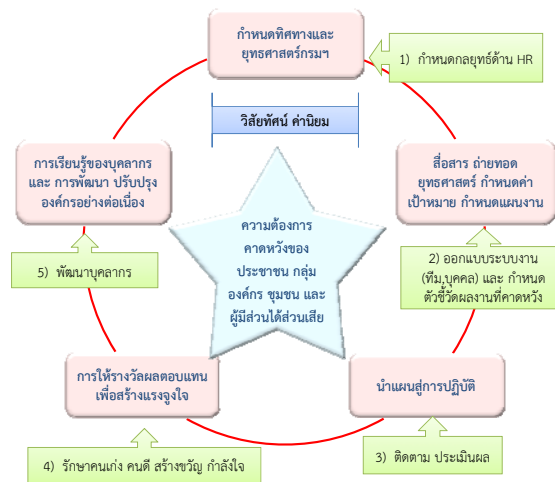
ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบงาน เป็นขั้นตอนในการกำหนดรายละเอียดของการจัดระบบงานที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร และการนำองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของกรมฯ (รายละเอียดการจัดระบบงานตามที่ได้นำเสนอข้างต้น)

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนของการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจถึงความคาดหวังระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินงาน การมอบหมายงานการติดตามประเมินผล ผ่านระบบการวัดและประเมินผลงานที่เป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 4 การรักษาและสร้างขวัญกำลังใจสำหรับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดี
 โดยกรมจัดให้มีระบบยกย่องชมเชย ให้รางวัล และแรงจูงใจต่างๆ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรของกรมฯ ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถสูง สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจกรมฯ ที่กำหนด

ขั้นตอนทั้ง 5 นี้ จะถูกทบทวนแนวทางปฏิบัติเพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผ่านกระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และรายงานการประเมินประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีโดยนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาองค์การประจำปี ซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แผนภาพที่ 3 แผนภาพการจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับระบบการนำองค์กร



เนื่องจาก การจัดระบบงานของกรมฯ ประกอบไปด้วยส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค กรมฯ จึงให้ความสำคัญกับ กระบวนการจัดระบบสื่อสารภายในให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงระบบการสื่อสารนั้นต้องสามารถสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ รับรู้ข่าวสาร ข้อมูล องค์ความรู้สำคัญ ที่เป็นประโยชน์ สำหรับนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดระบบสื่อสารภายในกรมการพัฒนาชุมชน

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ประกอบด้วย

1) การสื่อสารผ่านบุคคล (Personal Approach) ได้แก่

รูปแบบการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ประชุมผู้บริหาร Morning Talk	อธิบดี/รองฯ/ ผู้เกี่ยวข้อง	รวดเร็ว ทราบข้อเท็จจริง จัดการได้ทันที่
- ประชุมผู้บริหารกรมฯ ประจำเดือน	อธิบดี/รองฯ/บุคลากรระดับบริหาร	แจ้งนโยบาย สั่งการ ติดตามผล feedback
- ประชุมสำนัก กอง ศูนย์	ผอ.สำนัก/กองฯ และเจ้าหน้าที่	มอบหมายติดตามงาน share ความคิด กำหนดวิธี
- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ CD Forum	บุคลากรกรมฯ	สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง
- ประชุมมอบนโยบายประจำปี	ผู้บริหาร/บุคลากรกรมฯ ทุกคน	ชัดเจน ทำงานอย่างมีเป้าหมาย feedback
- ผีกรอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ	บุคลากรผู้เกี่ยวข้อง	ชัดเจน เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ feedback

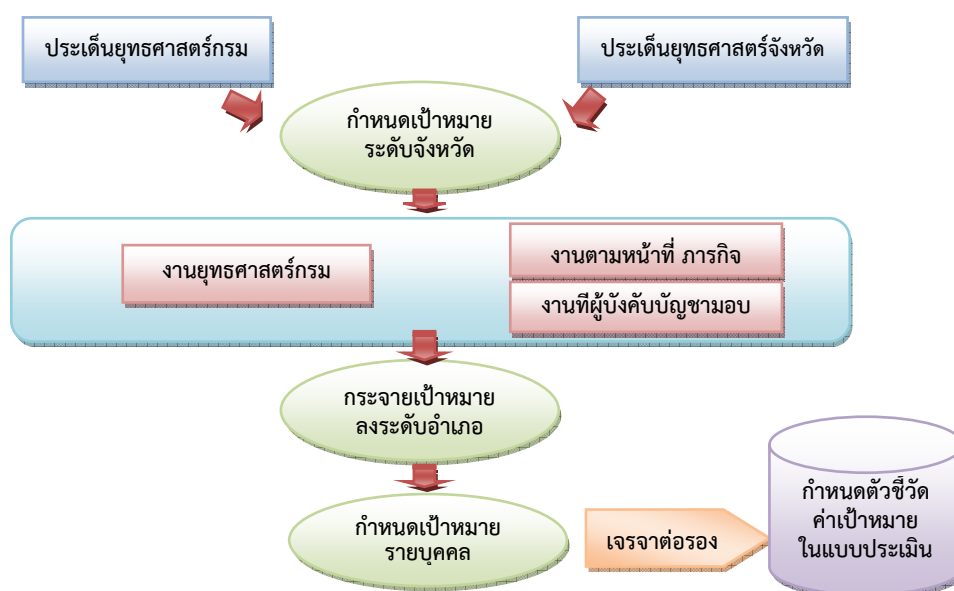
2) การสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Approach) ได้แก่

รูปแบบการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ผ่านระบบ office automation	บุคลากรทุกคนในสังกัด กรมฯ	รวดเร็ว real time ประหยัด คุ่มค่า feedback
- TV Conference (ทีวี พช.)	บุคลากรระดับบริหาร/เจ้าหน้าที่	รวดเร็ว real time ประหยัด คุ่มค่า feedback
- KM Delivery	บุคลากรทุกคนในสังกัด กรมฯ	รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า พัฒนาตนเอง
- website, web board , weblog	บุคลากรทุกคนในสังกัด กรมฯ	รวดเร็ว real time ประหยัด คุ่มค่า feedback
- วารสารพัฒนาชุมชน Electronic	ผู้บริหาร/บุคลากรกรมฯ ทุกคน	ประหยัด คุ่มค่า พัฒนาตนเอง

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมการพัฒนาชุมชน

ระบบวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมฯ ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร เป็นการบูรณาการการทำงานในแต่ละระดับ โดยกรมฯ ได้นำเข้าระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองของกลยุทธ์ของกรมฯ การจัดทำตัวชี้วัด จากระดับองค์กร สู่ตัวบุคคล ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความชัดเจน สอดคล้อง เทียบตรง และเป็นรูปธรรม มากขึ้น

แผนภาพ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ



ทั้งนี้ ลักษณะงานของกรมฯ เป็นงานเชิงสหวิทยาการทางด้านสังคมศาสตร์ เน้นการทำงานกับประชาชน กลุ่ม องค์กร เครือข่าย ชุมชนในพื้นที่ ร่วมกับหน่วยงานภาคี ต่างๆ เช่น กรมการปกครอง เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง ลักษณะงานค่อนข้างเป็นนามธรรม วัดผลยาก เพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องความอยู่ดีมีสุขของประชาชนในชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่แปรผันตามบริบทของชุมชน (วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองท้องถิ่น) อีกทั้ง ผลการประเมินในอดีตที่ผ่านมา เกิดความไม่ชัดเจนของปัจจัยในการประเมินที่ไม่สามารถสะท้อนค่างานและลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แท้จริง ประกอบกับกระแสการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการวัดผลงาน และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้แนวคิด “สิ่งที่เราวัดได้ เราสามารถจัดการได้” ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Peter Drucker ที่กล่าวไว้ว่า “อยากให้สิ่งใดสำเร็จ จงประเมินสิ่งนั้น” (What get measured “Get Done”)

กรมฯ ได้พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนค่างานตามจริง บ่งบอกประสิทธิผล และความเป็นธรรม อย่างชัดเจน โดยกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัดทั่วทั้งองค์กร แบ่งขั้นตอนการดำเนินงาน ออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 การพัฒนาระบบ (ปีงบประมาณ 2549)

กรมฯ ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Hay Group ได้ร่วมกันดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลองค์กร เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และได้พัฒนาปรับปรุงสมรรถนะข้าราชการ กรมการพัฒนาชุมชน ให้สอดคล้องกันแนวทางที่ สำนักงาน ก.พ.กำหนด ทั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์องค์กร มาปรับปรุง พัฒนาแบบฟอร์มการประเมิน ที่ยึดหลักผลงานและสมรรถนะ จัดทำระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของ กรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการออกแบบให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นรายบุคคล และรายทีม เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของกรมฯ มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน

ระยะที่ 2 การนำร่องทดลองใช้ระบบใหม่ (ปีงบประมาณ 2550)

กรมฯ ได้นำเข้าระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยได้ดำเนินการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ ชี้แจงทำความเข้าใจแก่ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนใน 4 ภาค และได้ทดลองนำร่อง ใช้แบบฟอร์มการประเมิน และระบบประเมินแบบใหม่ที่ยึดหลักผลงานและสมรรถนะผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ กับข้าราชการระดับ 7-8 ซึ่งเป็นข้าราชการในตำแหน่งที่เป็น Key Person ของกรมฯ ทั้งนี้ ได้กำหนดแผนการ นำระบบประเมินผลแบบใหม่สู่การปฏิบัติ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแผนงาน เตรียมความพร้อมด้านระบบ และเจ้าหน้าที่

- ด้านระบบ ประกอบด้วย แบบฟอร์มการประเมินแบบใหม่ที่เป็นเอกสาร และแบบฟอร์มการประเมินผลที่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ และคู่มือการประเมิน
- ด้านเจ้าหน้าที่ ได้แก่ การแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบดำเนินงานด้านต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ระบบใหม่

- ผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ และคณะทำงานประชาสัมพันธ์ สื่อสาร ชี้แจงทำความเข้าใจระบบประเมินแบบใหม่แก่สำนัก กอง ศูนย์ จังหวัด
- ชี้แจง ให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถาม รับฟังข้อคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 หน่วยงานสังกัดกรมฯ ทดลองนำร่องการใช้ระบบใหม่แก่ข้าราชการ ระดับ 7-8

- แจกและสั่งการให้หน่วยงานในสังกัดกรมฯ ทดลองใช้ระบบใหม่
- ให้การสนับสนุน และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4 ติดตามประเมินผล โครงการนำร่องการใช้ระบบประเมินผลแบบใหม่

ระยะที่ 3 การพัฒนาและขยายผล (ปีงบประมาณ 2551)

ในปีงบประมาณ 2551 กองการเจ้าหน้าที่ ได้จัดเก็บข้อมูล ประเด็นปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการ นำเข้าระบบประเมินแบบใหม่ เพื่อนำมาปรับปรุง ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบประเมินผลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ให้สะดวกและง่ายต่อการใช้ รวมทั้ง จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเครือข่าย HRM เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานฯ ในส่วนภูมิภาค ณ ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 1-12 ซึ่งผลจากการประชุม และ ผลจากการจัดเก็บข้อมูลประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น นำไปสู่การพัฒนาแบบฟอร์มการประเมินที่สามารถสะท้อนค่า เป้าหมาย และผลงานได้ชัดเจนมากขึ้น ทั้งยังครอบคลุมถึงผลการปฏิบัติงานดีเด่นในแต่ละรอบการประเมิน และมีการขยายผลระบบประเมินอย่างเต็มรูปแบบ จำนวน 12 จังหวัด (ศพช. เขตละ 1 จังหวัด)

ระยะที่ 4 ประกาศใช้ระบบใหม่เต็มรูปแบบทั่วทั้งองค์กร (ปีงบประมาณ 2552-ปัจจุบัน)

กรมการพัฒนาชุมชน ได้นำเข้าระบบประเมินผลแบบใหม่อย่างเต็มรูปแบบโดยการใช้ระบบประเมินแบบใหม่กับข้าราชการกรมฯ ในทุกระดับตำแหน่ง และสายงาน และนำผลประเมินมาใช้ในการสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง ตลอดจนนำมาคิดค่าคะแนนประกอบการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม กรมฯ ได้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำหายในการสร้างความรู้เข้าใจกับข้าราชการทุกระดับของกรมฯ รวมถึงการรักษาความเสถียรของระบบคอมพิวเตอร์ที่ต้องรองรับการประเมินจากบุคลากรของกรมฯ จำนวน 7,000 ราย ล่าสุดเมื่อปี 2554 และ ปี 2555 ได้จัดทำ ปรับปรุง และพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับตำแหน่งที่เป็น Key Position ของกรมฯ ได้แก่ ตัวชี้วัดตำแหน่งพัฒนาการจังหวัด อำนวยการระดับต้น และพัฒนาการจังหวัด อำนวยการระดับสูง ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับจังหวัด ของกรมฯ ที่กำกับ ดูแล และสร้างผลผลิตที่เกิดขึ้นในพื้นที่โดยตรง ให้แก่องค์กร

ผลสำเร็จของงาน

1. มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดหลักผลงานและสมรรถนะ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และประมวลผลถูกต้อง แม่นยำ ครอบคลุมทุกสายงานและทุกระดับตำแหน่งที่ส่งผลให้
 - เกิดความชัดเจนในการทำงาน
 - มีการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรม
 - พัฒนาความเป็นทีมงาน เนื่องจากการวัดและประเมินความสำเร็จในภาพรวมของทีมงาน
 - พัฒนาความสามารถและทักษะของข้าราชการ โดยการนำผลจากการประเมินสมรรถนะ และทักษะ ความรู้ มาจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan)
 - เกิดการสื่อสารที่เปิดเผยภายในหน่วยงาน และเกิดความโปร่งใส เป็นธรรม
2. ได้รับการคัดเลือกจากสำนักงาน ก.พ. ให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551

นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรกรมฯ ถูกนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลจูงใจ รางวัลยกย่อง ชมเชย และผลประเมินอื่นๆ ได้มีการแจ้งย้อนกลับไปยังผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมถึงพัฒนาสมรรถนะผลการปฏิบัติงาน ของผู้ถูกประเมินอีกด้วย

การจัดระบบการยกย่อง ชมเชย การให้รางวัล และสิ่งจูงใจ

กรมฯ ได้กำหนดแนวทางในการจัดระบบการให้รางวัล การยกย่องชมเชย ตลอดจนสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นประโยชน์และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางดังกล่าวประกอบด้วย

- 1) สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ (ยึดหลักผลงานและสมรรถนะ) ประจำปี
- 2) สื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชย จูงใจ ให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งองค์กร
- 3) แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ในการยกย่องชมเชย โดยการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ รางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ประกอบด้วย

แนวทางการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน

- 1) **รางวัลที่เป็นตัวเงิน** (การเลื่อนเงินเดือน และการจัดสรรเงินรางวัล ประจำปี)

1.1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างประจำ เพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้สอดคล้องกันผลการปฏิบัติราชการ

1.2) มีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างประจำ และประกาศหลักเกณฑ์ให้ทราบโดยทั่วกัน

1.3) ขั้นตอนของการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างประจำคือ

- ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างตามช่วงเวลาที่กำหนด
- รวบรวมผลการประเมินฯ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ
- คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการประเมิน และหน่วยงานในสังกัดนำผลการพิจารณาไปเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัด
- หน่วยงานในสังกัดพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้สอดคล้องกับผลการประเมินและนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนต่อไป
- นำผลการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเสนออธิบดี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและลงนามในคำสั่งเลื่อนเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างประจำ พร้อมกับประกาศอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการได้ทราบด้วย
- แจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการให้กับข้าราชการทราบเป็นรายบุคคล ซึ่งผลดำเนินการดังกล่าวเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

1.4) นอกจากนี้ ได้นำผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ไปกำหนดแนวทางและวิธีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี โดยเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจัดสรรเงินรางวัลให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน ในรูปแบบคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัลและคณะทำงานกำหนดแนวทางและวิธีการจัดสรรเงินรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติของส่วนราชการประจำปี ตัวอย่าง เช่น กรณีผลการประเมินต่ำกว่า 60% ก็จะไม่ได้รับการจัดสรรเงินรางวัลเป็นต้น

2. รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (ประกาศเกียรติคุณข้าราชการและลูกจ้างประจำ)

กรมฯ เป็นองค์กรหนึ่งที่ยึดรูปแบบการทำงานที่ผูกพันต่อพันธกิจ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาบุคลากร จะต้องระดมความรู้ความสามารถ เสียสละ ท่วมเท เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจของกรมฯ ด้วยผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผล แม้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏจะทำให้ได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน และเงินรางวัลประจำปีแล้วก็ตาม แต่กรมฯ เห็นว่าคุณภาพชีวิตของข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกคนเป็นสิ่งสำคัญที่ควรจะต้องคำนึงถึงและดำเนินกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกที่ดี และสร้างความสมดุลในให้แก่บุคลากรกรมฯ ดังนั้น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร ในแต่ละปี จึงได้จัดกิจกรรมต่างๆ ภายใต้อำนาจ “โครงการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มคุณค่าชีวิตกับการทำงานที่เป็นสุข” เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการที่มุ่งมั่น ท่วมเทปฏิบัติงาน มีผลงานดีเด่น ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ ซึ่งจะส่งผลดีต่อกรมฯ รางวัลดังกล่าวประกอบด้วย

ที่	กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ผลลัพธ์
1	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ชีวิต กับ การทำงานที่เป็นสุข	ข้าราชการดีเด่น/ ข้าราชการเกษียณ	เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ใหม่ นำไปปรับใช้ และถ่ายทอดต่อเพื่อนร่วมงาน
2	ปัจฉิมนิเทศข้าราชการที่ครบเกษียณอายุ ราชการ ประจำปี 2555	ข้าราชการที่จะเกษียณ อายุราชการประจำปี	สร้างความรู้สึกลึกและความผูกพันที่ดีแก่ ข้าราชการเกษียณที่ได้อุทิศตนและเสียสละ
3	ประกาศเกียรติคุณผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น - ประเภทบริหาร จำนวน 1 รางวัล - ประเภทพัฒนาการอำเภอ 18 รางวัล - ประเภทพัฒนาการขวัญใจชุมชน 18 รางวัล - ประเภทวิชาการ 1 รางวัล - ประเภทการสนับสนุน 1 รางวัล - ประเภทลูกจ้าง 1 รางวัล - ประเภทซื่อสัตย์สุจริต 1 รางวัล	บุคลากรผู้มีผลการ ปฏิบัติงานดีเด่น ในแต่ละปี	เชิดชูเกียรติบุคลากรกรมฯ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติ ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและประชาชน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

วิธีดำเนินการในการประกาศเกียรติคุณผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น ดังนี้

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่น
- 2) ประชุมคณะกรรมการฯ กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก โดยนำปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะจากการคัดเลือกที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาด้วยและแจ้งเวียนให้ข้าราชการ/ลูกจ้างในสังกัดทราบ
- 3) แจ้งหน่วยงานในสังกัดดำเนินการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่น รวม 7 ประเภท
- 4) หน่วยงานในสังกัดแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก ประกอบด้วย องค์กรชุมชน และ องค์กรเครือข่าย รวมทั้งกำหนดองค์ประกอบในการคัดเลือกเพิ่มเติมด้วยก็ได้
- 5) ดำเนินการคัดเลือก ตามแนวทางที่กำหนด และให้นำผลประเมินการปฏิบัติราชการมาประกอบการพิจารณาคัดเลือกด้วย
- 6) เสนอต่ออธิบดีเพื่อให้ความเห็นชอบ
- 7) ประกาศผลการคัดเลือกและแจ้งให้หน่วยงานและข้าราชการในสังกัดทราบ และจัดให้มีพิธีประกาศเกียรติคุณให้กับข้าราชการ/ลูกจ้าง ดีเด่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร

กรมฯ มีการทบทวน ปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์กรมฯ เป็นหลัก กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนยุทธศาสตร์ กรมฯ จะกำหนดให้มีการทบทวนสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ ของบุคลากร ทุกครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องการ โดยดำเนินการในรูปแบบคณะทำงานจัดทำ พัฒนาปรับปรุง สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ ของข้าราชการกรมฯ ซึ่งดำเนินการปรับปรุงมาแล้วทั้งสิ้น จำนวน 3 ครั้ง วิธีการ ประกอบด้วย

- 1) คณะทำงานฯ กำหนดกรอบดำเนินการจัดทำ พัฒนาปรับปรุง สมรรถนะฯ บุคลากร
- 2) วิเคราะห์องค์กร เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างอัตรากำลัง สายงาน โครงสร้างการจัดอัตรากำลัง
- 3) วิเคราะห์งานตามภารกิจ งานยุทธศาสตร์ เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ นำมากำหนดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร

4) กำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะของกลุ่มสายงาน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภารกิจ และบทบาทในงานต่าง ๆ ของกรมฯ โดยใช้วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิด รวมถึงจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสอบถามสมรรถนะของบุคลากร

5) วิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอบถามโดยการสำรวจข้อมูลถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง และระดับความยากง่ายในการปฏิบัติจากข้าราชการ ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำสมรรถนะข้าราชการกรมฯ

6) จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ เสนอ อ.ก.พ.กรมฯ พิจารณาเห็นชอบและจัดทำเอกสารเผยแพร่

7) วิเคราะห์บุคลากร ซึ่งเป็นการจัดระบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับประเมินสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มสายงานต่าง ๆ ผ่าน ID Plan

การสรรหา ว่าจ้าง

1) วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน โดยพิจารณาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และปริมาณงาน แผนงานหรือโครงการในอนาคต โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในปัจจุบัน

2) ทบทวน ปรับปรุง Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ

3) ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตาม Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการ โดยใช้หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด และตามประกาศเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมฯ

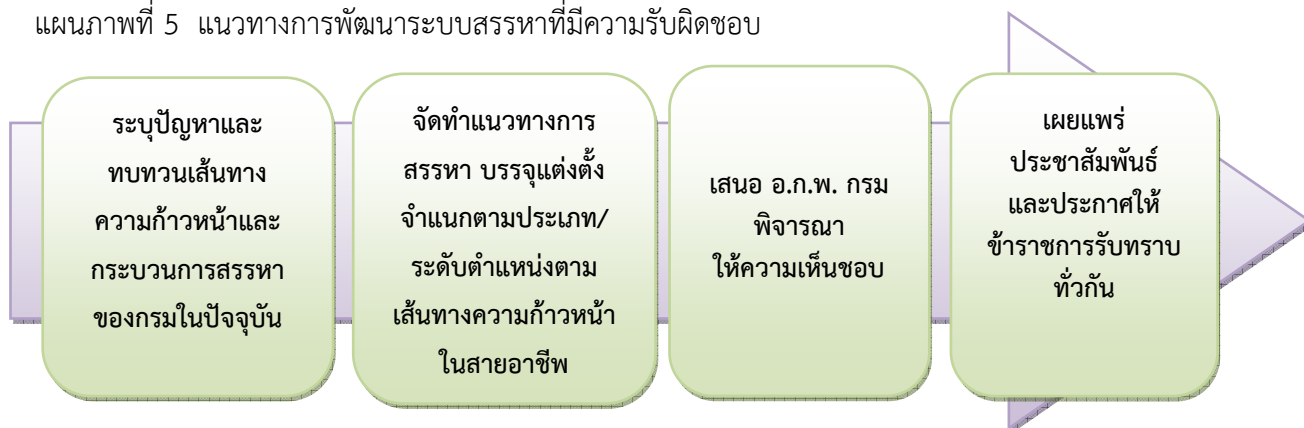
4) ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากร นั้น กรมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิ์เลือกสถานที่ในการบรรจุ แต่งตั้ง (ย้าย,เลื่อน) ตามภูมิลำเนาของข้าราชการ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความเหมาะสม และวัฒนธรรมในพื้นที่ เช่น ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ กรมฯ ได้ดำเนินการสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง โดยประกาศรับสมัครจากบุคคลทั่วไปที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่นั้น ๆ เพื่อให้สามารถสื่อสารเข้าใจถึงวัฒนธรรม ชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนนั้นๆ

5) ในการสรรหาบุคลากรกรมฯ สามารถดำเนินการเป็น 2 วิธี กล่าวคือ

- ดำเนินการโดย การสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุ แต่งตั้งเป็นข้าราชการ ตามแนวทางและวิธีการที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด
- ดำเนินการโดยการรับโอนข้าราชการจากหน่วยงานอื่น โดยความเห็นชอบของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ทั้งนี้ กรมฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ ผู้ที่ประสงค์จะขอโอนมารับราชการในกรมฯ ก่อนที่จะรับโอน เพื่อพิจารณาถึงทัศนคติ ความรู้ และความเหมาะสมของตำแหน่งงาน โดยได้ออกแบบระบบ IT มาช่วยในการรับสมัคร ผู้ประสงค์จะขอโอนมารับราชการ โดยที่ไม่ต้องเดินทางมาขอโอนด้วยตนเอง

ทั้งนี้ กรมฯ ได้เน้นการสรรหาเชิงรุก โดยจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรแต่ละกลุ่ม แต่ละประเภทไว้ เพื่อให้การดำเนินการสรรหาเป็นไปอย่างทันทั่วถึง รวมถึงได้จัดทำโครงการพัฒนาระบบสรรหาที่มีความรับผิดชอบ (ปี 2554) โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อนำมาทบทวนผังเส้นทางความก้าวหน้าและร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหา ภายใต้เงื่อนไขที่ กพ. กำหนด และประกาศให้ทราบทั่วกัน

แผนภาพที่ 5 แนวทางการพัฒนาระบบสรรหาที่มีความรับผิดชอบ



การรักษาบุคลากร : แนวทางการดำเนินงาน

- 1) กรมฯ ได้ออกแบบ กำหนด และทบทวนปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ของกรมฯ และได้ประกาศใช้อย่างชัดเจน โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค จากการ workshop ในเวทีความคิดเห็น, การชี้แจงผ่าน conference และผ่านการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นผ่านระบบ online
- 2) ดำเนินการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบ เส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งงานสำคัญ ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานการ ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งดังกล่าว ภายใต้หลักเกณฑ์ของ ก.พ.
- 3) สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ดำเนินการโดยจัดสภาพแวดล้อม ในการทำงานให้บุคลากรมีความพึงพอใจ นำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย เช่น จัดร้านค้าสวัสดิการ จำหน่ายผักปลอดสารพิษทุกวันพฤหัสบดี จัดห้องออกกำลังกาย และจัดเงินช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วม เป็นต้น
- 4) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง เช่น การจัดแข่งขันกีฬา กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างแรงจูงใจ
- 5) จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำทุกปี เพื่อนำมา ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) จัดให้มีการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชน ทั้งในส่วนกลางและ ส่วนภูมิภาค เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของกรม
- 7) กำหนดให้มีการจัดเก็บข้อมูลของข้าราชการที่ขอลาออก หรือขอโอนไปยังหน่วยงานอื่น นำมา วิเคราะห์ ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ HR Scorecard และเป็นข้อมูลในการรักษาบุคลากร
- 8) การสร้างความเติบโตในสายงาน โดยการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับที่สูงขึ้นให้ สอดคล้องกับภารกิจงานที่รับผิดชอบ เพิ่มขึ้น

การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และการเตรียมบุคลากรสำหรับ ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก

- 1) กรมฯ ได้วิเคราะห์องค์กร และวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ กรมฯ ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ พัฒนาการจังหวัด (ในส่วนภูมิภาค) และ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ในสังกัดส่วนกลาง

- 2) กำหนดงาน (JD) และสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน
- 3) กำหนดเส้นทางของความก้าวหน้าในสายอาชีพของสายงานหลัก และสายงานอื่นๆ
- 4) กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน และการจัดหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานหลักของกรมฯ เช่น หลักสูตร นักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับกลาง (นพก.) สำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ และหลักสูตรนักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับสูง (นพส.) สำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งพัฒนาการจังหวัด
- 5) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรมบุคลากร (Training Road Map) สำหรับตำแหน่งในสายงานหลัก เพื่อสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความประสงค์ รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้ในตำแหน่งต่างๆ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด
- 6) จัดทำระบบแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้บุคลากรได้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง และดำเนินการตามแผนที่ตนเองได้กำหนดไว้
- 7) การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ให้เป็นระดับที่สูงขึ้น เพื่อสร้างความเติบโตและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกรมฯ และเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ทุกคน
- 8) ปี 2554 กรมฯ ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านกำลังคนของกรมฯ จากภารกิจงานในปัจจุบัน กับอัตรากำลังที่มีอยู่ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำและวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (อยู่ระหว่างดำเนินการในปี 2555) กำหนดแนวทางของการจัดทำแผนฯ ดังกล่าว ที่ไม่เน้นเชิงปริมาณอย่างเดียว แต่ต้องเน้นถึงคุณภาพคนที่กรมฯ มีอยู่ (เห็นคนเป็นคน ไม่ใช่เห็นคนเป็นตัวเลข)

การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า : แนวทางการดำเนินการ

- 1) กรมฯ ได้พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกรมฯ ที่ปฏิบัติงานให้สามารถเติบโตได้ในภูมิภาค (มิได้กำหนดตำแหน่งระดับสูงเฉพาะในส่วนกลางเท่านั้น) โดยการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งสายงานหลักที่สำคัญของกรมฯ ในภูมิภาค ได้แก่ ตำแหน่งพัฒนาการอำเภอระดับชำนาญการ เป็น พัฒนาการอำเภอระดับชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งพัฒนาการจังหวัด อำนวยการระดับต้น เป็นพัฒนาการจังหวัด อำนวยการระดับสูง
- 2) กรมฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค ให้มีสมรรถนะที่เอื้อต่อการเลื่อนระดับตำแหน่งในอนาคต โดยจัดทำหลักสูตรเฉพาะสำหรับพัฒนากรที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค คือหลักสูตรพัฒนาก่อนประจำการ เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ และหลักสูตรนักบริหารจัดการชุมชน สำหรับพัฒนากรที่ปฏิบัติหน้าที่มาแล้ว 5 ปี เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการชุมชน นอกจากนี้ได้จัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองทาง ระบบ E-learning และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกิจกรรม KM delivery เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่อีกด้วย

การพัฒนาบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยได้พัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรอบในการดำเนินงาน คือ

1. กำหนดความต้องการในการพัฒนา (Training Needs) โดยการศึกษา วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ กรมการพัฒนาชุมชน นโยบายด้านการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. นโยบาย ภารกิจที่สำคัญ กำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากร แผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ได้จัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ กรมการพัฒนาชุมชนในฐานะผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ศูนย์ กอง พัฒนาการจังหวัด พัฒนาการอำเภอ พัฒนาการ และผู้นำชุมชนในฐานะผู้รับบริการที่สำคัญของกรมการพัฒนาชุมชน เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาความต้องการเกี่ยวกับความรู้ ทักษะด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน นำมากำหนดเป็นเส้นทางการฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลที่สามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างแท้จริง

2. การออกแบบหลักสูตร ซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำโครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตเนื้อหา หลักสูตร สื่อเครื่องมือการเรียนรู้ การวัดผล การประเมินผล ปฏิทินการดำเนินงานตามโครงการ โดยในขั้นตอนนี้จะกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่การเรียนรู้ในระบบห้องเรียน คือการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การเรียนรู้ในระบบนอกชั้นเรียน ได้แก่การเรียนรู้ทางระบบ e-Learning คลังความรู้ เอกสาร หนังสือ และเวทีการเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ

3. การดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่การให้การศึกษอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดไว้หรือในระบบชั้นเรียน เช่น หลักสูตรนักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับกลาง (นพก.) หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น การเรียนรู้นอกระบบชั้นเรียน ได้แก่การจัดทำบทเรียน e-Learning คลังหลักสูตร

4. การประเมินผลการพัฒนา การเรียนรู้ กรมฯกำหนดให้มีการประเมินผลการอบรม เรียนรู้ตามหลักสูตรต่างๆ โดยประเมินผลการเรียนรู้หลังการอบรม และประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรม ซึ่งกรมฯได้กำหนดเกณฑ์การประเมินดังกล่าวตามเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมการพัฒนาชุมชน

เป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดเป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ตามแผนปฏิบัติราชการ กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2551 – 2554 คือ บุคลากรเป็น Knowledge Worker เป้าหมาย ร้อยละ 50 ผลการดำเนินงาน มีบุคลากรผ่านเกณฑ์การเป็น Knowledge Worker จำนวน 4,051 คน คิดเป็น ร้อยละ 62.54 ของจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง ปี พ.ศ. 2554 จำนวน 6,579 คน สำหรับเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2555 -2559 คือระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมาย ร้อยละ 95 ในปี พ.ศ. 2559

ตารางแสดงผลการพัฒนาบุคลากรเป็น Knowledge Worker

ตัวชี้วัด	พ.ศ. 2551		พ.ศ. 2552		พ.ศ. 2553		พ.ศ. 2554		รวม 2551-2554	
	เป้าหมาย	ผ่าน	เป้าหมาย	ผ่าน	เป้าหมาย	ผ่าน	เป้าหมาย	ผ่าน	เป้าหมาย	ผ่าน
ร้อยละของบุคลากรเป็น Knowledge Worker	ร้อยละ 10	14.05 (1,031 คน)	ร้อยละ 10	11.09 (756 คน)	ร้อยละ 15	19.69 (1,297 คน)	ร้อยละ 15	14.9 (967 คน)	ร้อยละ 50	62.54 (4,051 คน)

วิธีการให้การศึกษและฝึกอบรม

กรมการพัฒนาชุมชนจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรม ให้สามารถครอบคลุมทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการศึกษาอบรมทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ดังนี้

การศึกษอบรมแบบที่เป็นทางการ

1) การฝึกอบรมด้วยหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ หลักสูตรนักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับสูง หลักสูตรนักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับกลาง หลักสูตรพัฒนาการก่อนประจำการ อีกทั้งให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เช่น หลักสูตรนักปกครองระดับสูง

2) การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น หลักสูตรนักทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ หลักสูตรเสริมสมรรถนะกลยุทธ์นักบริหาร หลักสูตรบริการสู่ความประทับใจ หลักสูตร มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านการเงิน การคลัง การบัญชี การพัสดุ ด้วยหลักธรรมาภิบาล การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการทางปกครองแก่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมแก่ข้าราชการ เป็นต้น

3) ส่งเสริมการพัฒนาโดยการศึกษาเพิ่มเติมโดยทุนส่วนตัวทั้งในและ นอกเวลา ทุนศึกษาอบรม ทุนงาน ทั้งในและต่างประเทศ เช่น ทุนรัฐบาลอินเดีย ทุนรัฐบาลญี่ปุ่น ทุนรัฐบาลเพื่อติงดูผู้มีความรู้สูงที่กำลังศึกษาในสถาบันการศึกษาในประเทศ ทุนสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เป็นต้น

4) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้ผ่านระบบ electronic ได้แก่ระบบ e – Learning e – Books คลังความรู้ รวมถึงการจัดการความรู้ทาง electronic เช่น KM Blog KM Delivery เป็นต้น

การศึกษอบรมแบบที่ไม่เป็นทางการ

1) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ได้แก่ การประชุมประจำเดือน การสอนแนะนำงาน การมอบหมายความรับผิดชอบ กระจกสนทนา เป็นต้น

2) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนางานและการเรียนรู้ของบุคลากรใหม่

3) ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง โดยในปี พ.ศ. 2553 จัดให้มีระบบแผนพัฒนารายบุคคล(Individual Development Plan : IDP) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง โดยการประเมิน สมรรถนะตนเองเทียบเคียงกับเป้าหมายสมรรถนะที่องค์กรกำหนด แล้วกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาตนเองตามความเหมาะสม โดยในปี พ.ศ. 2553 กำหนดให้บุคลากร 5 สายงานหลัก ได้แก่ พัฒนาการจังหวัด พัฒนาการอำเภอ พัฒนาการ นักวิชาการพัฒนาชุมชน จังหวัด /ส่วนกลาง นักทรัพยากรบุคคล(ฝึกอบรม) จัดทำ IDP ปี พ.ศ. 2554 ได้ขยายผลการดำเนินงานสู่ทุกตำแหน่ง อีกทั้งได้พัฒนาให้มีระบบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลทาง electronic อีกด้วย

การหาความต้องการการฝึกอบรมมาพัฒนาบุคลากรและการนำความรู้ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร

การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

1) หาความจำเป็นและความต้องการในการอบรม โดยศึกษาจากยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน นโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

- 2) สํารวจสมรรถนะบุคลากรในแต่ละสายงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และ ประเด็น ยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพื่อหาสมรรถนะที่มีอยู่ของบุคลากรเหล่านั้น ผ่านระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประจำปี
- 3) พิจารณาเปรียบเทียบสมรรถนะที่องค์กรต้องการกับสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อหา ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น
- 4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากร และ Training Roadmap โดยแบ่งเป็นหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการใหม่ หลักสูตร นักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับกลางและระดับสูง และหลักสูตรสำหรับผู้บังคับบัญชา
- 5) จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากร ให้แต่ละหน่วยได้ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

การนำความรู้ในองค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร

กรมฯ ได้นำความรู้ในองค์กร ทั้งที่เป็นตำรา เอกสาร ผลงานการวิจัย และความรู้จากการถอด บทเรียน ที่เป็นประสบการณ์ทำงานของบุคลากรกรมฯ (Tacit Knowledge) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ นำองค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge มาพัฒนา บุคลากรในองค์กร โดยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การทำงานในการประชุม สัมมนา
- 2) ศึกษาวិเคราะห์งานในเพื่อหาลักษณะงานที่มีความจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการทำงาน เช่น คู่มือการดำเนินการบริหารความเสี่ยง แนวทางการดำเนินกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ กรมการพัฒนาชุมชน เป็นต้น
- 3) การรวบรวมข้อมูลความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ มาเผยแพร่และ สื่อสารให้บุคลากรศึกษาได้ด้วยตนเอง และใช้ประกอบการปฏิบัติงาน ผ่านระบบ Electronics เช่น KM Blog ระบบ OA เช่น KM-delivery , KM-Sharing Day

การส่งเสริมความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมให้บุคลากรกรมฯ ได้นำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน ได้ดำเนินการในหลายรูปแบบ เช่น

- 1) การมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบปฏิบัติงานสำคัญ ที่มีความท้าทาย หรือรับผิดชอบ งานใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการอบรม
- 2) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรม มาถ่ายทอดให้กับ บุคลากรอื่น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3) การถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมลงใน Website เพื่อเผยแพร่ความรู้และ ประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
- 4) จัดทำแบบติดตาม ประเมินผลการนำองค์ความรู้ของบุคลากรที่ได้จากการศึกษา ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรนักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับสูง รุ่นที่ 31 -34 หลักสูตรพัฒนาก่อนประจำการ รุ่นที่ 90

การประเมินประสิทธิผลการศึกษาอบรมของบุคลากร : แนวทางการดำเนินการ

กรมการพัฒนาชุมชน ได้จัดทำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมโดยสร้างมาตรฐานการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล มีมาตรฐาน 4 ด้านมีมาตรฐานการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบหนึ่ง และได้นำมาตรฐาน การฝึกอบรมมาใช้ในการควบคุมคุณภาพการฝึกอบรม โดยกรมการพัฒนาชุมชนได้ประกาศใช้มาตรฐานการ

พัฒนา- ทรัพยากรบุคคล จำนวน 4 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานการจัดการองค์กร 2) มาตรฐานหลักสูตร 3) มาตรฐานการดำเนินงานฝึกอบรม และ 4) มาตรฐานนักทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2552 เพื่อรองรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จำนวน 7 หลักสูตร ประกอบด้วย

- 1) หลักสูตรบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับสูง (นพส.)
- 2) หลักสูตรพัฒนาก่อนประจำการ
- 3) หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
- 4) หลักสูตรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- 5) หลักสูตรนักบริหารจัดการชุมชน
- 6) หลักสูตรวิเคราะห์วิจัยเชิงคุณภาพ
- 7) หลักสูตรการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ทั้งนี้ ในการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรม กำหนดการประเมินใน 2 ลักษณะ

- 1) การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรมระดับบุคลากร โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้และทักษะ ตามจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ประกอบด้วย การประเมินการตอบสนอง ประเมินการเรียนรู้ และประเมินพฤติกรรม
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อให้ทราบการพัฒนาการของบุคลากร ที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

การจัดการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง : แนวทางการดำเนินการ

- 1) จัดระบบแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อให้บุคลากรได้กำหนดวิธีการพัฒนาตนเอง โดยการประเมิน สมรรถนะตนเองเทียบเคียงกับเป้าหมายสมรรถนะที่องค์กรกำหนด
- 2) มอบหมายงานที่ท้าทายให้ปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติงานข้ามสายงาน การเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน พร้อมทั้ง ประชุมถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่กำหนด
- 4) เปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับปฏิบัติเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดให้มีการถ่ายทอดผ่าน TV พช.
- 5) การจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัลหรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่วางแผนไว้

5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

กรมฯ ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพ และคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผูกพันและความพึงพอใจ ผ่านกระบวนการต่างๆ ดังนี้

การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม : แนวทางการดำเนินการ

- 1) จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร เช่น จัดหาโต๊ะ เก้าอี้ โทรศัพท์ และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ให้ครบทุกบุคคล เพื่อสะดวกต่อการปฏิบัติงาน มีการแบ่ง partition ของแต่ละกลุ่มงาน ให้เกิดความเป็นสัดส่วน มีแผนปฏิบัติการจัดทำ 5 ส ของหน่วยงาน มีการจัดห้องประชุมไว้บริการและอำนวยความสะดวกในการจัดประชุมต่างๆ มีห้องสำหรับพักผ่อนและออกกำลังกาย ห้องซัก-ล้าง นอกจากนี้ แต่ละสำนัก กอง ศูนย์ มีการจัดหาตู้เย็น ไมโครเวฟ กาแฟ น้ำดื่มไว้บริการ มี

พนักงานประจำทำความสะอาด และจัดหาโทรศัพท์เคลื่อนที่พร้อมค่าใช้จ่าย เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารให้กับบุคลากรในระดับบริหาร ในส่วนภูมิภาคตั้งแต่พัฒนาการอำเภอ 879 อำเภอ หัวหน้ากลุ่มงานระดับจังหวัดและ พัฒนาการจังหวัด 75 จังหวัดรวมถึงผู้อำนวยการกลุ่มงาน ผู้อำนวยการสำนัก กอง ศูนย์ ในระดับกรมฯ

2) ด้านสุขอนามัย จัดให้มีบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดแข่งขันกีฬาภายใน และระหว่างหน่วยงาน (กรมในสังกัดกระทรวงมหาดไทย) จัดอบรมเรื่องสุขภาวะในที่ทำงาน ดำเนินการติดตั้งเครื่องฟอกอากาศในทุกสำนัก กอง ศูนย์ มีตารางการกำจัดหนู แมลงสาบ และปลวกในทุกเดือน

3) ด้านความปลอดภัย เป็นระบบความปลอดภัยของศูนย์ราชการ มีบันไดหนีไฟ มีระบบสปริงเกอร์ในอาคารเพื่อป้องกันอัคคีภัย จัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีการแลกบัตรผ่านเข้าออก สำหรับบุคคลภายนอก ติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิด ติดตั้งระบบเตือนภัย ติดตั้งระบบป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น

4) ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีตารางการซ่อมบำรุง และมีการปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัย สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา

5) ด้านการสร้างความสุขระหว่างชีวิตกับงาน (Quality of Work Life) ได้แก่ การสำรวจความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากรประจำปี เพื่อนำมาปรับปรุงการจัดสวัสดิการ โดยจัดให้มีร้านค้าสวัสดิการ การจัดเหลื่อมเวลาทำงาน การให้บริการรถรับ-ส่ง ระหว่างน้ำท่วม การจัดห้องออกกำลังกาย

การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ : แนวทางการดำเนินการ

- 1) กรมฯ ได้จัดทำแผนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการป้องกันเหตุฉุกเฉิน ได้แก่ การซ้อมหนีไฟ การใช้อุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัย
- 2) ดำเนินการทดสอบตามแผน การซักซ้อมอพยพหนีภัย (ไฟไหม้ น้ำท่วม)
- 3) จัดทำคู่มือ และการประกาศแผนการซักซ้อมให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน
- 4) จัดทำแผนอพยพเอกสารสำคัญ และบุคคล ในการหนีภัย

การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

กรมฯ ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ทั้งนี้ ได้มีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาประเด็นการสำรวจให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และความพึงพอใจของบุคลากรที่ผ่านมาต่อเนื่องทุกปี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งเป็นปีล่าสุดที่ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ได้พัฒนาประเด็นการสำรวจให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยง “คน ผลงาน และองค์กร”

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กรมการพัฒนาชุมชน กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร โดยการศึกษาจากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งจากการศึกษาสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร มี 3 ปัจจัยหลัก คือ 1) พนักงาน หรือบุคลากร 2) ผู้นำองค์กร และ 3) สภาพแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์บุคลากรในด้าน “บุคคล งาน และการบริหารจัดการ”

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กรมการพัฒนาชุมชน ได้ทบทวนผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และศึกษาแนวคิดเพิ่มเติม นำมาปรับปรุงประเด็นการสำรวจ และกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น ที่อยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างกรมฯ ใหม่ และการเปลี่ยนแปลงระบบจำแนกตำแหน่งใหม่

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กรมการพัฒนาชุมชน ได้ทบทวนผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2552 และเป็นปีเริ่มต้นในการจัดทำแผนสร้างความผาสุก จึงได้

กำหนดแนวทางในการหาปัจจัยเพิ่มเติม นอกเหนือจากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรแล้ว จำเป็นต้องหาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากรด้วย โดยได้แยกปัจจัยเป็น 2 ปัจจัยหลัก 1) ปัจจัย จูงใจ และ 2) ปัจจัยค้ำจุน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 กรมการพัฒนาชุมชน ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ และ ทบทวนผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2553 ซึ่งได้มีการสรุปปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

ปี พ.ศ. 2551	ปี พ.ศ. 2552	ปี พ.ศ. 2553
1. ด้านคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงาน	1. ด้านภาระงานในหน้าที่รับผิดชอบ	1. ด้านลักษณะงาน
2. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2. ด้านภาวะผู้นำ	2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. ด้านโอกาสความก้าวหน้าและเติบโต	3. ด้านความก้าวหน้าและการเติบโต	3. ด้านนโยบายและการบริหาร
4. ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ	4. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4. ด้านความสำเร็จในงาน
5. ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร	5. ด้านสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน	5. ด้านการยอมรับนับถือ

นอกจากนี้ ได้นำผลสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนปี 2553 ที่สำรวจโดยสำนักงาน ก.พ. และผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน ตามกรอบมาตรฐาน HR Scorecard ของ ก.พ. มาประกอบการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการกรมฯ ปี 2554 สามารถกำหนดกรอบแนวคิดความพึงพอใจของบุคลากรใน 5 ปัจจัยหลัก เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- 1) การนำองค์การของผู้บริหาร : การกำหนดทิศทางขององค์การ การสื่อสาร ฯลฯ
- 2) องค์การ : นโยบายการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ
- 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนาบุคลากร : การพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการ และไม่เป็นการ
- 5) แผนสร้างความก้าวหน้าในสายงาน : เส้นทางความก้าวหน้า การสรรหา พัฒนา

การดำเนินงานเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้เริ่มมีการดำเนินการเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรกรมฯ ควบคู่ไปกับการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล มาจนถึงปัจจุบัน ดังนี้

1) การศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดความผาสุก และปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน

- (1) แต่งตั้งคณะทำงานเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน
- (2) ศึกษาสภาพปัญหาในการทำงานของบุคลากร และของระบบราชการ ในภาพรวม จากเอกสาร งานวิจัยต่างๆ
- (3) ศึกษาเอกสาร งานวิจัย หรือตัวอย่างจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวกับความผาสุก
- (4) กำหนดกรอบแนวคิดความผาสุกของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน และปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกตามกรอบแนวคิดความผาสุก

2) สำรวจเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย

- (1) สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการสำรวจความผาสุก
- (2) สำรวจผ่านเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ โดยใช้โปรแกรม Google Documents ทางระบบ Office Automation : OA ให้เข้ามาตอบแบบสอบถาม
- (3) รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล
- (4) ผลที่ได้คือปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก โดยนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย

การนำแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรไปปฏิบัติจริงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

กรณี โครงการ/กิจกรรมตามแผนเสริมสร้างความผาสุก ที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ทั้งที่เป็นโครงการ/กิจกรรมที่เสร็จสิ้นไปหรือเป็นโครงการ/กิจกรรมที่มีลักษณะต่อเนื่อง และโครงการ/กิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ จะดำเนินการตามหน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนกลาง เช่น

(1) การดำเนินการในส่วนสถาบันการพัฒนาชุมชน เช่น e - Learning, IDP

(2) การดำเนินการในส่วนของสำนักงานเลขานุการกรม เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการกรมฯ, การจัดสวัสดิการ, โครงการสนับสนุนสวัสดิการระดับจังหวัด, ร้านค้าสวัสดิการกรม, การประชุมสัมมนาสมาชิกโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ, สวัสดิการประกันชีวิตกลุ่มเกษียณอายุราชการ, จำหน่ายสินค้าในราคาทุนเพื่อลดค่าครองชีพข้าราชการกรม, ตรวจสอบสุขภาพประจำปี

พัฒนาการดำเนินงานเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรกรมฯ โดยปรับปรุงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการในตำแหน่งพัฒนาการจังหวัด ได้แก่ตัวชี้วัดความสำเร็จของการเสริมสร้างความผาสุกแก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งกรมฯ คาดหวังว่าถ้ามีการเสริมสร้างความผาสุกให้แก่บุคลากรทุกหน่วยงานในสังกัดกรมฯ นั้น จะช่วยลดทุกข์ และเพิ่มความสุขในการทำงาน สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี และสมดุลชีวิตในการทำงานได้ เพราะบุคลากรกรมส่วนใหญ่ใช้เวลาทำงานในกรมฯ เฉลี่ย 30 ปี ดังนั้นสุขหรือทุกข์ที่เกิดจากการทำงานจะมีผลต่อชีวิตของคนคนหนึ่งได้ และท้ายที่สุดการเสริมสร้างความผาสุกในการทำงานจะก่อให้เกิดกรมฯ เป็นที่รักและผูกพัน แก่บุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ซึ่ง จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นกรมฯ จึงได้ให้แนวทางการดำเนินงาน โดยจัดประชุมชี้แจงถึงขั้นตอน กระบวนการต่างๆ ดังนี้

- (1) แต่งตั้งคณะทำงานเสริมสร้างความผาสุกในหน่วยงาน (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด)
- (2) ศึกษากรอบแนวคิด และปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของกรมฯ
- (3) สำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน
- (4) กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ตามลำดับความสำคัญ และมีการดำเนินการตามแผน
- (5) สำนักงานพัฒนาชุมชนทุกจังหวัด จะมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/เสริมสร้างความผาสุกของตนเอง โดยนำแผนเสริมสร้างความผาสุกของกรมฯ ไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับหน่วยงาน

การประเมินความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

การประเมินความพึงพอใจ

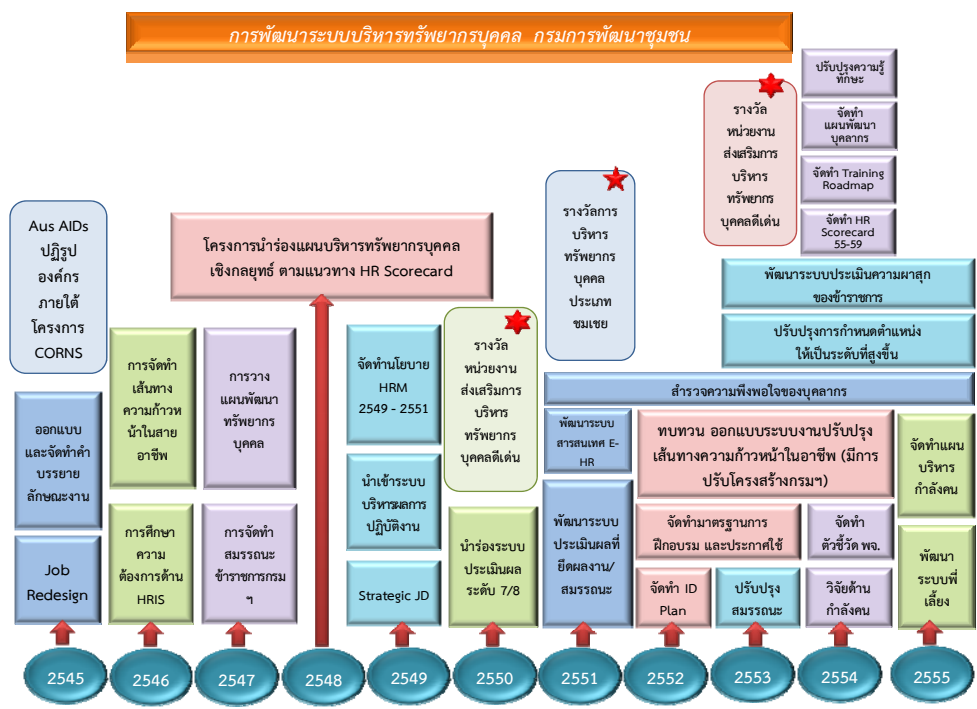
กรมการพัฒนาชุมชน เริ่มดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ต่อเนื่องถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สรุปผล ดังนี้

ประเด็น/ปัจจัย	2551	2552	2553	2554
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	708	320	400	390
ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรในภาพรวม	62.30	65.10	73	71.1

การประเมินความผาสุก

- (1) กำหนดกรอบแนวคิดของการประเมิน เพื่อสำรวจ
 - การรับรู้ของบุคลากร ต่อการดำเนินการเสริมสร้างความผาสุก
 - ระดับความเข้าใจต่อการเสริมสร้างความผาสุก
 - ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการเสริมสร้างความผาสุกในหน่วยงาน
 - ระดับความคิดเห็น ต่อความสำเร็จของการเสริมสร้างความผาสุก
 - ทบทวนปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากรกรมฯ เรียงลำดับมากไปหาน้อย

- (2) สร้างเครื่องมือประเมิน โดยใช้แบบสอบถาม ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
 - (3) เก็บวิเคราะห์รวบรวมประมวลผล
 - (4) วิเคราะห์โครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน ทุกโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการ โดยสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดทุกจังหวัด ว่าตอบสนองต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านใดบ้าง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
 - (5) นำผลการวิเคราะห์ เสนอผู้บริหารเพื่อทราบ และประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมฯทราบ ทางระบบ Office Automation เพื่อให้หน่วยงานนำข้อมูลนี้ไปปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในหน่วยงาน และปรับปรุงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน ให้สอดคล้องกัน
 - (6) พัฒนาระบบประเมินความผูกพันออนไลน์เพื่อ1) สร้างระบบประเมินความผูกพันที่มีลักษณะ Real Time เพื่อใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจ ปรับปรุง พัฒนา แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ 2) เพื่อให้บุคลากรของกรมฯเข้าถึงช่องทางในการสื่อสารกับผู้บริหารเรื่องการเสริมสร้างความผูกพัน ให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนากระบวนการเสริมสร้างความผูกพันต่อไป
- อาจกล่าวได้ว่า กรมการพัฒนาชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง มาโดยตลอด โดยมี HR Scorecard และ PMQA (หมวด 5) เป็นเครื่องมือในการประเมินมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการปรับปรุงพัฒนางาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านการพัฒนาและการเติบโต กระบวนการภายใน การสร้างศักยภาพและความผูกพันของบุคลากร โดยเชื่อมโยงกับหมวดต่างๆ ในการออกแบบระบบงาน และจัดระบบการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างความสำเร็จ และความพึงพอใจ อันเป็นเป้าประสงค์สำคัญ ที่ทำให้องค์กรเป็นที่รัก และผูกพันของบุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ ส่งมอบบริการที่มีคุณค่าให้แก่ประชาชน กลุ่ม องค์กร ชุมชน ผู้รับบริการ อันถือเป็นเป้าหมายและความสำเร็จสูงสุดของหน่วยงาน กรมการพัฒนาชุมชน



ส่วนที่ 4

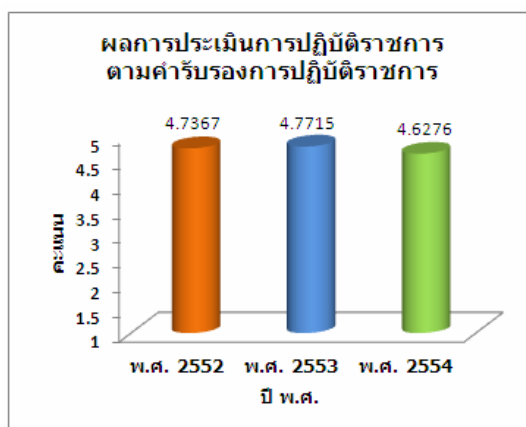
ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติด้านประสิทธิผล

7.1-1 ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

- คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กรมการพัฒนชุมชน จะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ทั้งในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร

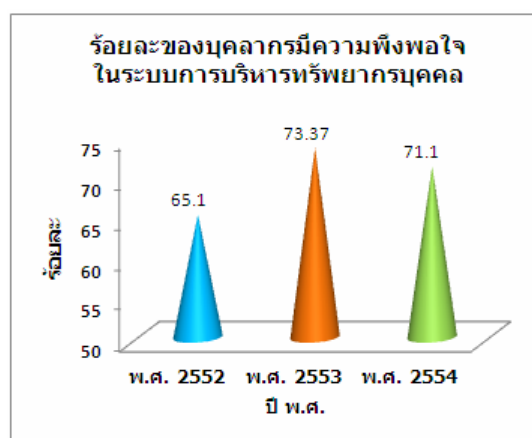


7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

7.2-1 ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ร้อยละของบุคลากรมีความพึงพอใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตัวชี้วัดนี้ สะท้อนถึงระดับความสำเร็จของกรมฯ เกี่ยวกับมาตรการ แนวทางและวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล โดยใช้ผลการสำรวจความพึงพอใจ มาเทียบเคียงกับผลการดำเนินงานของกรมฯ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย โอกาสความก้าวหน้า ภาระงานที่รับผิดชอบ คุณภาพชีวิตสภาพแวดล้อม การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร

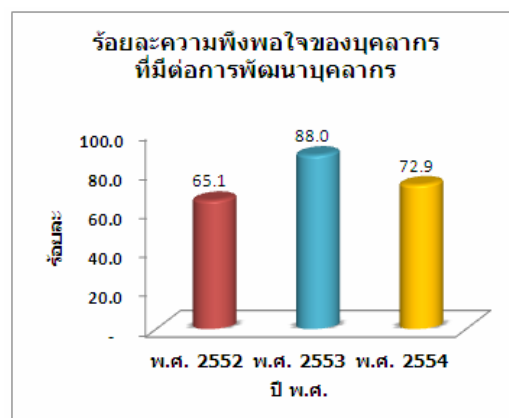


7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

7.3-1 ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสนับสนุนรวมทั้ง ผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม

- ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร

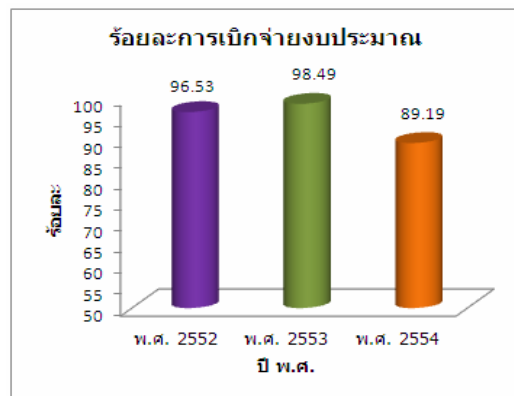
กรมฯ ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมฯ ซึ่งผลการสำรวจได้นำมากำหนดและจัดทำแผนพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรของกรมฯ ต่อไป



7.3-2 ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงการควบคุม และการลดค่าใช้จ่าย

➤ ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ

การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณตามแผน จะพิจารณาจากความสามารถในการ เบิกจ่ายเงินงบประมาณภาพรวมของส่วนราชการทั้งที่ เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเทียบกับงบประมาณที่ ได้รับ โดยใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายจากระบบการบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)

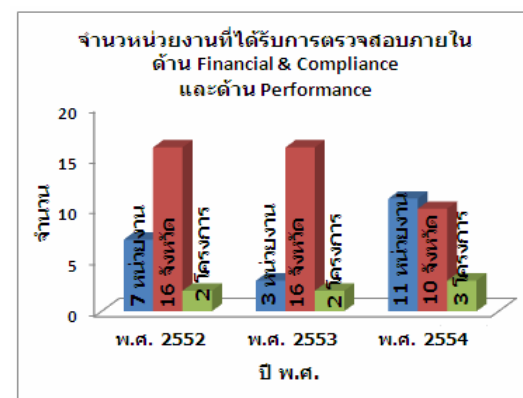


7.3-3 ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก

➤ จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบ

ภายใน ด้าน Financial & Compliance และด้าน Performance

กรมการพัฒนารัฐบาลได้ปฏิบัติตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐาน การควบคุมภายใน ตรวจสอบและประเมินผลโดยระบบการ รายงานทุกหน่วยรับตรวจ รวมถึงการสุ่มตรวจ ณ หน่วย ดำเนินการ และได้มีการตรวจสอบด้าน Financial & Compliance และด้าน Performance โดยมีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อประเมินความถูกต้อง เชื่อถือได้ด้านการเงิน



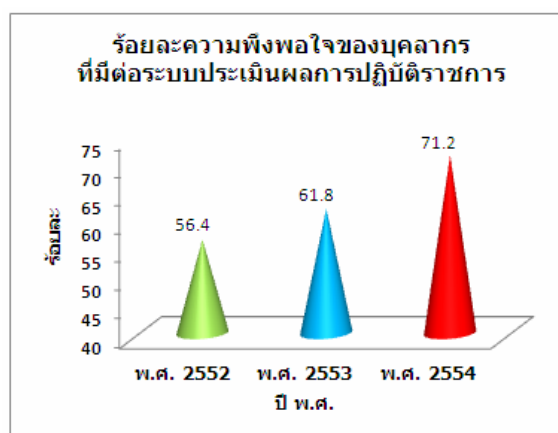
การคลัง 2) เพื่อสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ ว่าเป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับ 3) เพื่อ ติดตามประเมินประสิทธิภาพ ไร่ใช้ทรัพยากร ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะแนวทาง ปรับปรุงการดำเนินงานให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน และ 4) เพื่อส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มประสิทธิภาพ การควบคุมภายใน ให้กับหน่วยงานในสังกัด

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

7.4-1 ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน

➤ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ

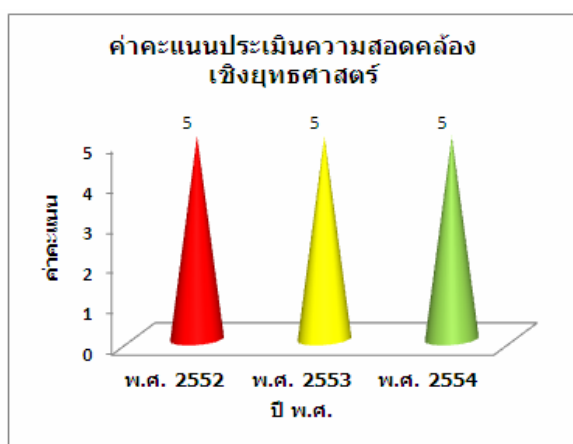
กรมการพัฒนารัฐบาลให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ยึดหลัก ผลงานและสมรรถนะ ทั้งนี้ การที่กรมฯ ซึ่งเป็น องค์กรภาครัฐถูกวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ ตาม เป้าหมายการรับรองการปฏิบัติราชการ บุคคลซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดผลผลิตกับองค์กร จึงต้องถูกวัดและ ประเมินผลในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น การออกแบบ ระบบประเมินผลฯ ที่มีประสิทธิผล เป็นธรรม สามารถสะท้อนลักษณะงานที่ปฏิบัติได้จริง จะทำให้



การปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาคณতি คนเก่งไว้กับองค์กร

ตัวชี้วัดนี้ จึงสะท้อนให้เห็นถึงความโปร่งใส ความชัดเจน และความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ

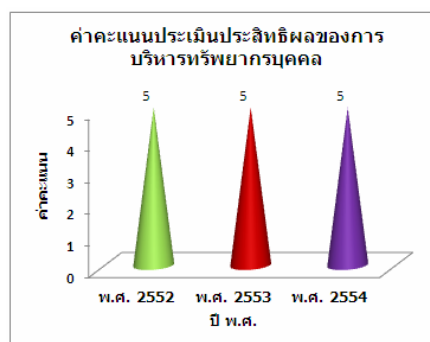
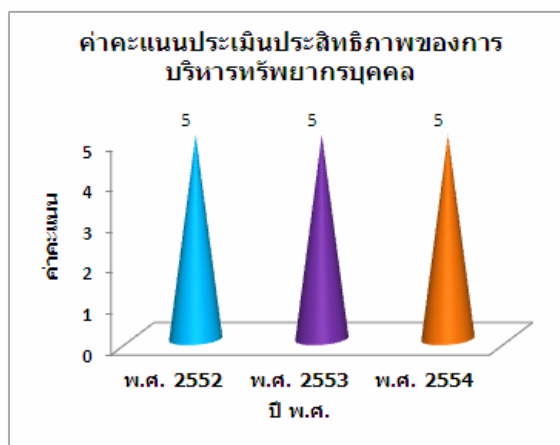
กรมฯ ได้ใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) ประกอบด้วย 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

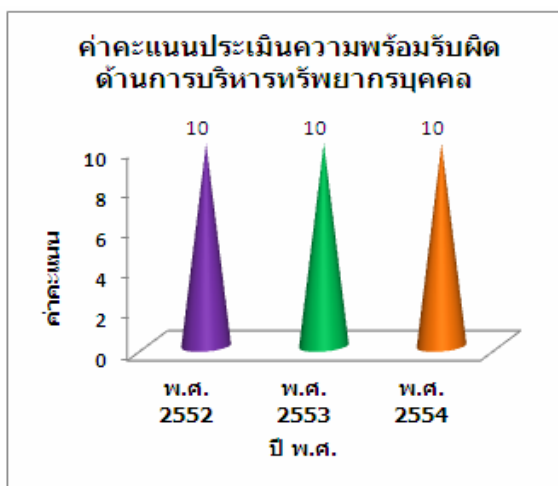


➤ มิติที่ 2 ค่าคะแนนประเมินประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล : มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง ตัวชี้วัดนี้สะท้อนถึงการบริหารจัดการ (มีและใช้) สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันท่วงที

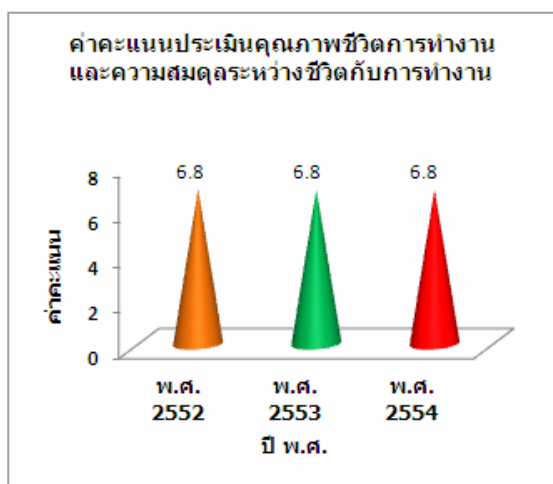
➤ มิติที่ 3 ค่าคะแนนประเมินประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล : ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้าน HR ตัวชี้วัดนี้สะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารและกำหนดนโยบาย มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับความต้องการและคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน

➤ มิติที่ 1 ค่าคะแนนประเมินความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ : มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้าน HR ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตัวชี้วัดนี้สะท้อนถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางของกรมฯ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งไว้





➤ **มิติที่ 4** ค่าคะแนนประเมินความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล : รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้าน HR ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน ตัวชี้วัดนี้สะท้อนถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เปิดเผย มีระบบช่องทาง กลไกในการตรวจสอบ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เป็นธรรม



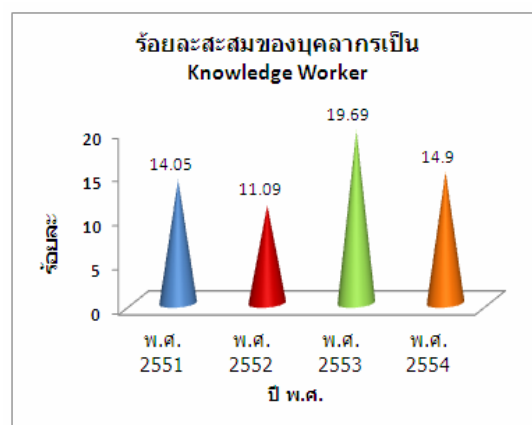
➤ **มิติที่ 5** ค่าคะแนนประเมินคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน : ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ตัวชี้วัดนี้สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยลดความกดดัน สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข

7.4-2 ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

➤ ร้อยละสะสมของบุคลากรเป็น Knowledge Worker

กรมการพัฒนาชุมชน ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็น Knowledge Worker โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และกำหนดดำเนินการต่อเนื่องตามแผนปฏิบัติการกรมการพัฒนาชุมชน 4 ปี (2551-2554) ให้ได้ร้อยละ 50 ของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนทั้งหมดที่มีอยู่จริง

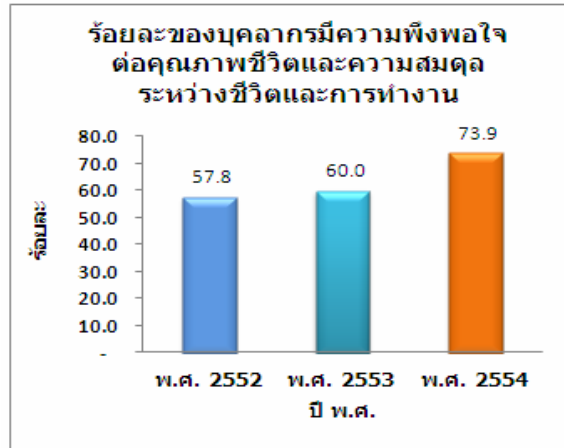
โดยแบ่งเป้าหมายออกเป็น 4 ปี ได้แก่ ในปี 2551 และปี 2552 กำหนดเป้าหมายร้อยละ 10 ต่อปี ส่วนปี 2553 และปี 2554 กำหนดเป้าหมายร้อยละ 15 ต่อปี สรุปผลการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรเป็น Knowledge Worker ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2554 มีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้เป็น Knowledge



Worker รวมทั้งสิ้น 4,051 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.45 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่จริง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำนวน 6,579 คน ซึ่งผลการดำเนินงานเกิดเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ร้อยละ 12.45

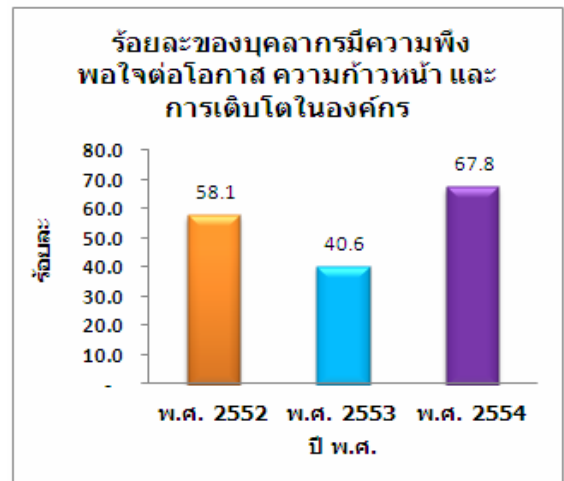
7.4-3 ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านความผาสุก ความพึงพอใจและ ไม่พึงพอใจของบุคลากร

➢ ร้อยละของบุคลากรมีความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน



ตัวชี้วัดนี้สะท้อนถึงความสามารถของกรมฯ ในการบริหารจัดการความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข ลดทุกข์ที่เกิดจากการทำงาน

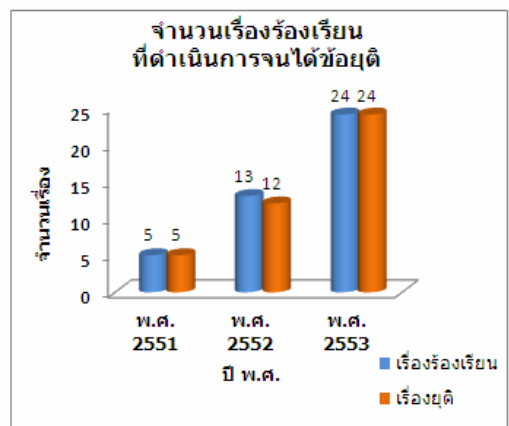
➢ ร้อยละของบุคลากรมีความพึงพอใจต่อโอกาส ความก้าวหน้า และการเติบโตในองค์กร (แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ)



ตัวชี้วัดนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของกรมฯ ในการบริหารและพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจ บ่งบอกได้ว่าบุคลากรกรมฯ จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ หากเห็นถึงโอกาสการเติบโตและก้าวหน้าภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

7.4-4 ตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ตัวชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้ในระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

➢ จำนวนเรื่องร้องเรียนที่ดำเนินการจนได้ข้อยุติ กรมฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร้องเรียนผ่านช่องทางการร้องเรียนต่างๆ อาทิเช่น ด้วยตนเอง ผ่านทางตู้รับเรื่อง ผ่านทางไปรษณีย์ ผ่านระบบ IT ผ่านทางผู้แทนเครือข่าย เป็นต้น ตั้งแต่ปี 2551-2553 มีเรื่องร้องเรียน 42 เรื่อง ดำเนินการจนได้ข้อยุติ 41 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 97.62 ส่งผลให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขปัญหาอย่างทันท่วงที เกิดความเป็นธรรม และโปร่งใส



ที่ปรึกษา

นายประภาศ บุญยยินดี อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

นางกอบแก้ว จันทร์ดี รองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

นายพิสันต์ ประทานชวโน รองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

นายนิสิต จันทร์สมวงศ์ รองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

ดร.ชนิษฐา กาญจนรังษิณนท์ นักวิชาการพัฒนาชุมชนเชี่ยวชาญ

ที่ปรึกษาอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

จัดทำโดย

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด

กรมการพัฒนาชุมชน



รายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Application Report) กรมการพัฒนาชุมชน