



คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

การจัดการกระบวนการ และกระบวนการงาน
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
๑. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	๑
๒. ขอบเขต	๑
๓. คำจำกัดความ	๑
๔. หน้าที่ความรับผิดชอบ	๒
๕. ความเป็นมา และความสำคัญของการจัดการกระบวนการ	๔
๖. กรอบแนวคิด และทฤษฎีการจัดการกระบวนการ	๗
๖.๑ ความหมายของการจัดการกระบวนการ	๗
๖.๒ แนวคิดการจัดการกระบวนการ	๘
๖.๓ ประโยชน์ของการจัดการกระบวนการ	๑๒
๖.๔ คุณลักษณะที่ดีของกระบวนการ	๑๒
๖.๕ ประเภทของกระบวนการ	๑๒
๗. การจัดการกระบวนการ และกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๔
๗.๑ การจัดการกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๔
๗.๒ การจัดการกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๐
๘. มาตรฐานคุณภาพงาน	๒๔
๙. ระบบติดตามประเมินผล	๒๕
๑๐. เอกสารอ้างอิง	๒๕
ภาคผนวก	
๑. กฎระเบียบ/คำสั่ง	
๒. ตัวอย่างแบบฟอร์ม	
๓. รายชื่อผู้จัดทำ	

คู่มือการปฏิบัติงาน
การจัดการกระบวนการและกระบวนการ
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑. วัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อให้ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการและกระบวนการต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพการให้บริการทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลงานที่ได้มาตรฐาน เป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ และบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและกระบวนการ

๑.๒ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการและกระบวนการให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

๒. ขอบเขต

คู่มือการปฏิบัติงานการจัดการกระบวนการและกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์นี้ ครอบคลุมตั้งแต่ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดการกระบวนการ กรอบแนวคิดและทฤษฎีการจัดการกระบวนการ รวมถึงการจัดการกระบวนการและกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งประกอบหัวข้อย่อย ได้แก่ Work Flow ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรฐานคุณภาพงาน และระบบติดตามและประเมินผล

๓. คำจำกัดความ

๑) การจัดการกระบวนการ หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันภายใต้การจัสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย คือ การส่งมอบผลผลิตหรือการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งทรัพยากรในการดำเนินการ ได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร

๒) กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการหลักของส่วนราชการที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและแก่ส่วนราชการ เป็นงานหลักที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรหรือการใช้ทรัพยากรที่สำคัญ แต่เนื่องจากจากระบวนการทำงานนั้นตามธรรมชาติเป็นการดำเนินการแบบคร่อมสายงาน (Cross – Functional) และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน จึงต้องมีวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าขึ้น ซึ่งอาจขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่องค์การกำหนดขึ้น

๓) กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่สำคัญในการสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน โดยกระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงิน และการบัญชี การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป เป็นต้น

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการได้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น โดยในกรณีผู้รับบริการผู้รับบริการมีความต้องการที่รวดเร็ว ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ

๕) ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทาง การสื่อสารต่างๆ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ผู้รับบริการอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา และผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง

๖) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินงานของส่วนราชการเอง เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการได้กำหนดขึ้นมาโดยต้อง ขึ้นอยู่กับความต้องการภายในของส่วนราชการนั้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้น ต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๘) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินงานของส่วนราชการเอง เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙) ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หมายถึง สำนัก/กองภายใน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน ๑๗ สำนัก/กอง ประกอบด้วย กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารนิเทศ กองคลัง กองนโยบายและเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันเกษตรวิชาการ สำนักกฎหมาย สำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักตรวจ ราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน สำนัก แผนงานและโครงการพิเศษ สำนักพัฒนาระบบบริหาร กองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร กองประสานงานโครงการพระราชดำริ และสำนักงานรัฐมนตรี

๔. หน้าที่ความรับผิดชอบ

การปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดการกระบวนการและกระบวนการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์นี้ มีหน่วยงาน คณะทำงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑) ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์/รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง)

- เป็นประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์

๒) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่

- วางแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบราชการของ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- ให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบราชการตามยุทธศาสตร์

- กำหนดแนวทางการปฏิรูตราชากรให้เป็นไปตามมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

- จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ

- แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามเห็นสมควร

๓) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่

- กำหนดแนวทางและจัดทำแผนพัฒนาองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ประเมินองค์กรด้วยตนเอง จัดเตรียมและสนับสนุนข้อมูลในเรื่องต่างๆ รวมทั้งชี้แจงการดำเนินงานในการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ/การขอรับรางวัล
- ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒) กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักพัฒนาระบบบริหาร มีอำนาจหน้าที่

- จัดทำแผนพัฒนาระบบราชการของกระทรวง รวมทั้งติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานประจำปี
- ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษา และประสานงานให้ส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวงมีการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ผลักดันการยกระดับและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและนวัตกรรมอื่นของหน่วยงานในกระทรวง
- บริหารการเปลี่ยนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- สนับสนุนการพัฒนาองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง ให้มีขีดสมรรถนะสูง
- ปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน และส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม
- ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร
- ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงาน สำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
- วิจัย พัฒนางองค์ความรู้เพื่อพัฒนาระบบราชการ
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๕. ความเป็นมา และความสำคัญของการจัดการกระบวนการ

๕.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของการจัดการกระบวนการ

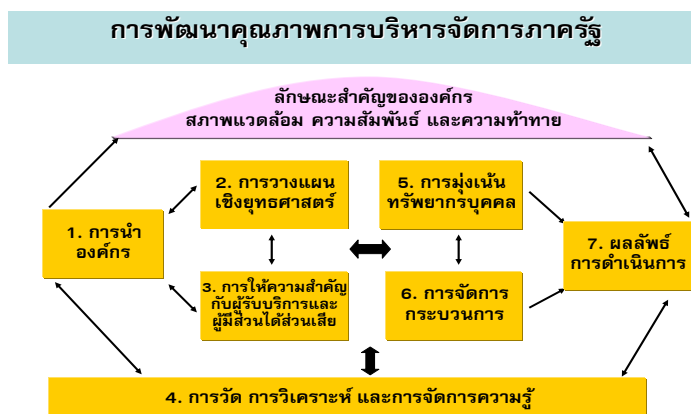
สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเตรียมการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ โดยได้เสนอคณะรัฐมนตรี และได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๔๘

นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๑ ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๕) และในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดแนวทาง “Road Map” ให้ส่วนราชการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการพัฒนาองค์กรปีละ ๒ หมวด ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง ๖ หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีกำหนดตรวจประเมินทุก ๓ ปี ซึ่งการตรวจประเมินรอบที่ ๑ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๗ และจะได้เริ่มตรวจประเมินรอบที่ ๒ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑ และสำหรับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๑ ได้กำหนดเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ลักษณะสำคัญขององค์กร

ส่วนที่ ๒ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



แผนภาพที่ ๑ : แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และความเชื่อมโยงของเกณฑ์ทั้ง ๗ หมวด

ที่มา : คู่มือคำอธิบายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔

ส่วนที่ ๑ ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน/ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประชาชน

ส่วนราชการ และหน่วยงานภายนอก สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ

ส่วนที่ ๒ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น โดยเน้นถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่างๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ประกอบด้วย ๗ หมวด โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

หมวดที่ ๑ การนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

หมวดที่ ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการไปในทางที่ดี

หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

หมวดที่ ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ซึ่งหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวดที่ ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

และสำหรับในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ ให้มีความสอดคล้องกับ

บริบทของภาคราชการในปัจจุบัน และเป็นแนวทางให้ส่วนราชการนำไปใช้เพื่อเป็นการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานของทางภาครัฐให้สูงขึ้น ภายใต้ค่านิยมหลัก (Core Values) ๑๑ ประการ ดังนี้

๑. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
๒. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
๓. การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคคล
๔. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
๕. ความสามารถในการปรับตัว
๖. การมุ่งเน้นอนาคต
๗. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
๘. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
๙. ความรับผิดชอบต่อสังคม
๑๐. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
๑๑. มุมมองในเชิงระบบ

จากแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้ค่านิยมหลัก ๑๑ ประการ จะเห็นได้ว่า เกณฑ์ดังกล่าวต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้นำส่วนราชการเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้อธิบายถึงความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘, ๒๕๕๙ : หน้า ๑๘ - ๑๙)

๑. ลักษณะสำคัญขององค์การ บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ลูกศรทิศทางเดียวจากหมวดการนำองค์การไปยังลักษณะสำคัญขององค์การแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์การต้องเกิดจากหมวดการนำองค์การ

๒. กลุ่มการนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการและสร้างความยั่งยืนจากแผนภาพที่ ๑ จะเห็นว่าทั้ง ๓ หมวดนี้ มีลูกศร ๒ ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง ๓ หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงอยู่ตลอดเวลา

๔. กลุ่มผลลัพธ์ (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์การดำเนินการ

๕. พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากแผนภาพที่ ๑ จะเห็นว่ามีลูกศร ๒ ข้างเชื่อมโยงกับหมวด ๑ การนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร ๒ ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่า

ต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด ๔ กับหมวดอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ จำนวนปีละ ๒ หมวด จนครบทั้ง ๖ หมวดในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ โดยได้ดำเนินการตาม Road Map ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดภายใต้แนวทางของส่วนราชการประเภทกรมโยบาย ดังนี้

- ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ ดำเนินการหมวดที่ ๑ การนำองค์การ และหมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- ในปี พ.ศ. ๒๕๕๓ ดำเนินการหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวดที่ ๖

การจัดการกระบวนการ

- ในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ดำเนินการหมวดที่ ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคลากร

จะเห็นได้ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการดำเนินการในหมวด ๖ การจัดการกระบวนการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยได้มีการตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๖ เพื่อกำหนดกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นอกจากนี้ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในส่วนกลาง วิเคราะห์และกำหนดกระบวนการระดับหน่วยงาน และได้มีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการและกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อย่างต่อเนื่องทุกปีจนถึงปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการและกระบวนการดังกล่าวนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน อีกทั้งใช้เป็นหลักการวิเคราะห์องค์การเพื่อการพัฒนาการทำงานในมิติต่างๆ เช่น การวิเคราะห์เครือข่ายและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดการผลกระทบทางลบ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น รวมทั้งใช้ในการประเมินองค์การในมิติของความเสี่ยงและความพึงพอใจ ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพ การกำหนดและออกแบบกระบวนการและกระบวนการจะช่วยให้การพัฒนาระบบการทำงานในมิติอื่นๆ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามไปด้วย

๖. กรอบแนวคิด และทฤษฎีการจัดการกระบวนการ

๖.๑ ความหมายของการจัดการกระบวนการ

Hammer & Champy (๑๙๙๓) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการกระบวนการ” ว่าเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อแปลงปัจจัยนำเข้าต่างๆ และสร้างให้เป็นผลผลิตที่มีคุณค่าต่อลูกค้า

Rummler & Brache (๑๙๙๕) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการกระบวนการ” ว่าเป็นขั้นตอนๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ ส่วนใหญ่มักเป็นกระบวนการข้ามสายงานที่ส่งผ่านระหว่างส่วนงานภายในองค์กร กระบวนการที่ทำให้เกิดสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้าภายนอก เรียกว่า “กระบวนการหลัก” แต่ยังมีกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแต่ไม่ปรากฏชัดเจนแก่ลูกค้าภายนอก และมีความสำคัญกับการจัดการ เราเรียกกระบวนการเหล่านี้ว่า “กระบวนการสนับสนุน” (“เอกสารประกอบการบรรยายการจัดการกระบวนการระดับสำนัก/กอง ของ สป.กษ.”, โรงแรม ดรีม กรุงเทพมหานคร, วันที่ ๒๓ - ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๗)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการกระบวนการ” ว่าเป็นการระดมทรัพยากร โดยทรัพยากรในการดำเนินงาน ได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์การ แต่

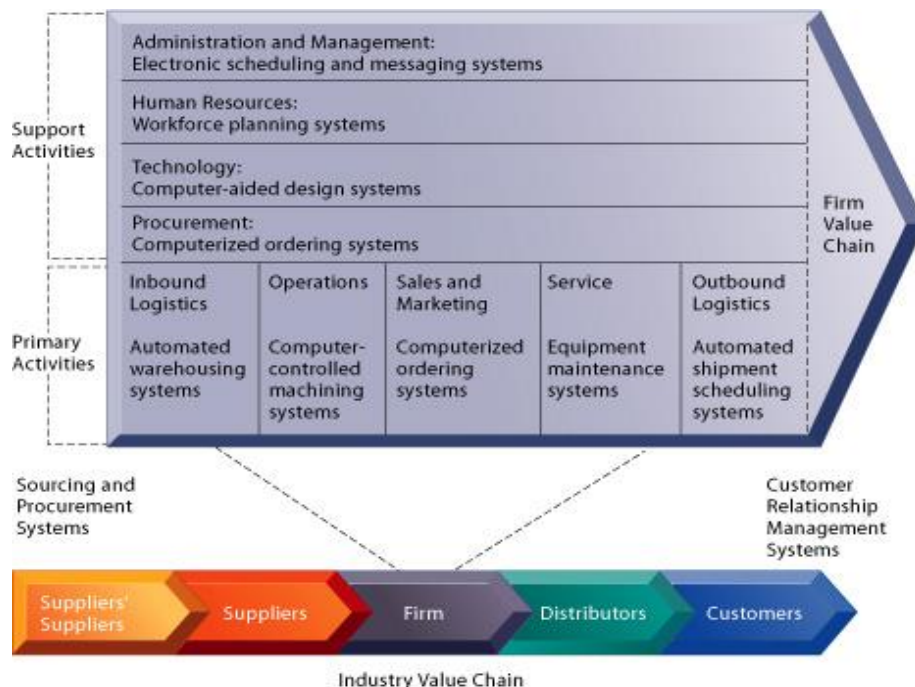
เนื่องจากพื้นฐานทั่วไปขององค์การถูกออกแบบมาตามสายงาน (Function Design) จึงทำให้การทำงานและการสั่งการเป็นไปในลักษณะแนวดิ่ง ในขณะที่กระบวนการให้บริการต่างๆ เพื่อตอบสนองผู้รับบริการเป็นไปในแนวราบ การจัดการกระบวนการจะช่วยให้แนวคิดในการบริหารกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหลัก และทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลได้มีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว การจัดการกระบวนการ คือ กิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ เชื่อมโยงกันภายใต้การจตุสรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย คือ การส่งมอบผลผลิตหรือการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งทรัพยากรในการดำเนินการ ได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร

๖.๒ แนวคิดการจัดการกระบวนการ

๑) แนวคิดแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model)

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) เสนอแนวคิดแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) โดยที่แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่านี้จะมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า เริ่มตั้งแต่กิจกรรมการจัดการหาแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป กิจกรรมการมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า โดยการมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและองค์กรให้มากที่สุดด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่จะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่ง Michael E. Porter ได้จำแนกกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) กับกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมหลักนี้ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value – Added) ให้กับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าการบริการ ซึ่งแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าได้จำแนกประเภทกิจกรรมได้ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒ : การวิเคราะห์แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ของ Michael E. Porter (๑๙๘๕)

๑. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า/บริการโดยตรง การส่งมอบให้กับลูกค้า รวมทั้งบริการหลังการขาย

- Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกสรร การรับ การเก็บ หรือปัจจัยที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า/บริการ
- Operations เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การวางแผนการรับวัตถุดิบ การเก็บรักษาและการเบิกจ่าย การบรรจุหีบห่อ การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการส่งคืนวัตถุดิบให้แก่ซัพพลายเออร์ เป็นต้น
- Marketing and Sales เป็นการวิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนเกี่ยวกับกิจกรรมการขาย เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การสร้างกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นต้น
- Service เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับบริการ/ลูกค้าใช้สินค้า บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมกิจกรรมหลังการขายเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- Outbound Logistics เป็นกิจกรรมการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับผู้รับบริการ

๒. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

- Administration and Management เป็นเรื่องของการจัดโครงสร้างขององค์กรให้มีความเหมาะสมต่อสภาพบริบทแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการสั่งการขององค์กร
- Human Resource Management เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การสร้างความผูกพันให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จนถึงการดูแลบุคลากรหลังเกษียณไปแล้ว
- Technology เป็นเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยเพื่อหาวัตกรรมใหม่ (Innovation) เพื่อเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร
- Procurement เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาปัจจัยต่างๆ หรือทรัพยากร เพื่อสำหรับการดำเนินงาน รวมถึงการเจรจาสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า

(บูรณะศักดิ์ มาดหมาย, *บริหารโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) อย่างไรให้เกิดผล*, สืบค้นวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๕๙ จาก <http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ%๒๐๑๓๙%๒๐op๓๕-๓๙.pdf>)

๒) แนวคิดการจัดการกระบวนการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔, ๒๕๕๕ : หน้า ๑๒๙ - ๑๓๖)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้อธิบายเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๑ ในหมวดที่ ๖ การจัดการกระบวนการ ไว้ดังนี้

๑. ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่ามาจากหลักการวิเคราะห์คุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของผู้รับผลจากการดำเนินการของกระบวนการนั้นโดยตรง ตลอดจนผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการวิเคราะห์เพื่อการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดขั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ลงมาจนถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการ และความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ

และตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

การจัดทำ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการมาจากปัจจุบันต่าง ดังนี้

- ความต้องการของผู้รับบริการ
- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

เมื่อได้ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการได้แล้ว ก็ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการให้มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าวด้วย ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการ (In - Process Measure) อาจกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยที่ตัวชี้วัดกระบวนการนั้นจะต้องเป็นตัวควบคุมกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้

๓. ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญ และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ส่วนราชการจะต้องมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำผลจากการสำรวจมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ และแปลงความต้องการดังกล่าวให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ เพื่อนำมาประกอบการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งนอกจากข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าวแล้ว ในการออกแบบกระบวนการอาจต้องใช้ปัจจัยอื่นที่สำคัญ ได้แก่

- องค์กรความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- การควบคุมค่าใช้จ่าย
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล

ซึ่งการดำเนินการในขั้นตอนนี้ หน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจตั้งแต่เรื่อง “การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า” ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย “การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ” ต่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน และ “การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า” ให้พิจารณาจากข้อกำหนดที่สำคัญและวิเคราะห์จากปัจจัยอื่นๆ

สำหรับแนวทางในการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๒๐ และมาตรา ๒๗

๔. ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำเอากระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็น “คู่มือการปฏิบัติงาน” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

๕. ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร Plan – Do – Check – Act (P D C A) ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยที่การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด แต่อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการปรับปรุงกระบวนการให้มีความต่อเนื่องจะต้องอาศัยปัจจัย ต่อไปนี้

- ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการและกลวิธีต่างๆ

- ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนาไปถึงเป้าหมายนี้ต้องการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน

- เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี

- มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- ความพร้อมของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหา

ซึ่งผลของการปรับปรุงควรที่จะมีการรวบรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อที่จะได้สามารถนำไปถ่ายทอดให้เกิดเป็นการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร จนนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation)

ในส่วนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ฉบับที่ ๒ ได้มีการเพิ่มเกณฑ์ในเรื่องของส่วนราชการมีวิธีในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งคำว่า “นวัตกรรม (Innovation)” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการหรือประสิทธิผลของส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างมูลค่าใหม่ให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมนั้นจะมีความสัมพันธ์กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการคิดอย่างสร้างสรรค์ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดกระบวนการของงานวิจัยและนวัตกรรม โดยที่การเปิดโอกาสให้คิดอย่างเสรีโดยปราศจากการชี้แนะ ช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีก็ควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมในกระบวนการทำงานได้ ดังนี้

- การสร้างบรรยากาศและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การออกแบบให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสอนงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานจนเกิดนวัตกรรม
- การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการส่งเสริมการปฏิบัติงานในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมทั้งการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีคุณภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างความเข้าใจของข้อมูลต่างๆ เช่น ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และนำข้อมูลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและพัฒนาทีมงานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๖.๓ ประโยชน์ของการจัดการกระบวนการ (“เอกสารประกอบการบรรยายการจัดการกระบวนการระดับสำนัก/กอง ของ สป.กษ.”, โรงแรม ดรีม กรุงเทพมหานคร, วันที่ ๒๓ – ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๗)

- ๑) ช่วยลดการตอบคำถาม
- ๒) ช่วยลดเวลาในการสอนงาน
- ๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
- ๔) ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน
- ๕) ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
- ๖) ทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ
- ๗) ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการใหม่

๖.๔ คุณลักษณะที่ดีของกระบวนการ (“เอกสารประกอบการบรรยายการจัดการกระบวนการระดับสำนัก/กอง ของ สป.กษ.”, โรงแรม ดรีม กรุงเทพมหานคร, วันที่ ๒๓ – ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๗)

กระบวนการประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๖ ประการ ดังนี้

- ๑) **Definability** สามารถระบุขอบข่ายได้ มีความชัดเจน ทั้งขั้นตอนการดำเนินงาน ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตที่ต้องการ
- ๒) **Order** มีระบบระเบียบ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่ทำซ้ำได้ มีผู้รับผิดชอบหรือกรอบเวลา สถานที่ในการปฏิบัติ
- ๓) **Customer** มีผู้รับผลผลิตหรือผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งก็คือลูกค้าหรือผู้รับบริการนั่นเอง
- ๔) **Value – Adding** เป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้รับ ทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ
- ๕) **Embeddedness** เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร กระบวนการไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ โดยปราศจากโครงสร้างองค์กรรองรับ
- ๖) **Cross – Functionality** กระบวนการมักมีลักษณะข้ามหน่วยงาน จึงต้องอาศัยการสื่อสารและการประสานงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๖.๕ ประเภทของของกระบวนการ (ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ, ๒๕๕๑ : หน้า ๑)

สำนักงาน ก.พ.ร. แบ่งกระบวนการ ออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. **กระบวนการที่สร้างคุณค่า** คือ กระบวนการหลักของส่วนราชการที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ และแก่ส่วนราชการเอง เป็นงานหลักที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรหรือการใช้ทรัพยากรที่สำคัญ

แต่เนื่องจากกระบวนการทำงานนั้นตามธรรมชาติเป็นการดำเนินการแบบคร่อมสายงาน (Cross - Functional) และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน จึงต้องมีวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าขึ้น ซึ่งอาจขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่องค์การกำหนดขึ้น เช่น พันธกิจหลักตามกฎหมาย ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน เป็นต้น การคำนึงถึงวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่านี้ช่วยให้ส่วนราชการพิจารณาทบทวนอยู่เสมอว่ากระบวนการใดยังคงคุณค่า และตอบสนองพันธกิจหลักขององค์กรอยู่หรือไม่ หากไม่ตอบสนองอีกต่อไปอาจหมายถึงว่ากระบวนการนั้นไม่ได้เป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่า และอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบงานภายใน โดยกลไกที่สำคัญในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าคือประโยชน์ในการจัดทำข้อกำหนด ออกแบบ วางระบบ และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์การพิจารณาการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า

- เป็นกระบวนการที่สามารถตอบสนอง “อำนาจหน้าที่ของกรม” (ที่ปรากฏอยู่ในกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ)
- เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างผลผลิตหรือการบริการเพื่อตอบสนองให้กับ “ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ของหน่วยงาน
- เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างผลผลิตให้กับกระทรวง โดยมีการส่งต่อของชิ้นงาน (ผลผลิตหรือการบริการ) ให้กับหน่วยงานอื่นๆ

๒. กระบวนการสนับสนุน คือ กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน โดยกระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป เป็นต้น

เกณฑ์การพิจารณาการกำหนดกระบวนการสนับสนุน

- เป็นกระบวนการที่สนับสนุนให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าของหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัว
- เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างผลผลิตหรือการบริการภายในหน่วยงานเอง โดยเป็นการดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จภายในหน่วยงานที่อาจมีการส่งต่อผลผลิตระหว่างสำนัก/กอง ภายในหน่วยงาน แต่ผลผลิตหรือการบริการนั้นไม่ได้ส่งต่อให้กับหน่วยงานภายนอก

โดยสรุปแล้ว “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ซึ่งอาจมีได้หลายกระบวนการ และมีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของแต่ละองค์กร ซึ่งหลักการที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ การกำหนดกระบวนการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ “กระบวนการสนับสนุน” เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งหลักการสำคัญของกระบวนการสนับสนุน คือ การประสานและบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗. การจัดการกระบวนการ และกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการดำเนินการในหมวด ๖ การจัดการกระบวนการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ และได้มีการทบทวนปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง โดยได้แบ่งการจัดการกระบวนการ ออกเป็น ๒ ระดับ คือ การจัดการกระบวนการระดับกรม และการจัดการกระบวนการระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

● การจัดการกระบวนการระดับกรม

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้แบ่งการจัดการกระบวนการออกเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยใช้วิธีการจำแนกตามแนวทางที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งกระบวนการที่สร้างคุณค่านั้น จะเป็นการดำเนินงานภายใต้ภารกิจ/อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการที่เน้นการสร้างผลผลิต หรือการบริการ เพื่อส่งต่อไปสู่ผู้รับบริการภายนอก ได้แก่ ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เกษตรกร เช่น กระบวนการบริหารโครงการสำคัญ/โครงการพิเศษของกระทรวงไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการบริหารจัดการซื้อร้องเรียน เป็นต้น สำหรับกระบวนการสนับสนุนเป็นการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย ส่งมอบผลผลิต หรือการบริการภายในหน่วยงานตนเอง ไม่ได้ส่งต่อผลผลิต หรือการบริการให้กับหน่วยงานภายนอก เช่น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระบวนการบริหารระบบงานสารบรรณ กระบวนการบริหารงานคลัง เป็นต้น

● การจัดการกระบวนการระดับหน่วยงาน


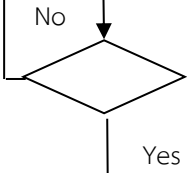
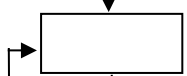
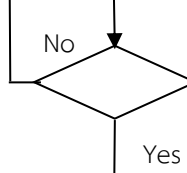
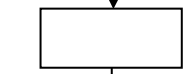
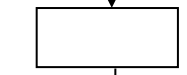
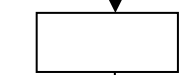

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางให้หน่วยงานในสังกัดส่วนกลาง วิเคราะห์และจัดการกระบวนการของหน่วยงาน โดยแบ่งออกเป็น กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ของสำนัก/กอง ตามกฎหมายแบ่งส่วนราชการ โดยที่กระบวนการที่สร้างคุณค่านั้นจะเป็นการดำเนินงานเพื่อการส่งมอบผลผลิตหรือการบริการให้กับสำนัก/กองอื่นๆ หรือหน่วยงานภายนอก และสำหรับกระบวนการสนับสนุนเป็นการดำเนินงานเพื่อช่วยให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าบรรลุเป้าหมาย หรือส่งมอบผลผลิตหรือบริการภายในหน่วยงานเอง ซึ่งเป็นหลักการวิเคราะห์ภายใต้หลักการเดียวกับการจัดการกระบวนการระดับกรม

รายละเอียดของการจัดการกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และการจัดการกระบวนการของหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีดังนี้

๗.๑ การจัดการกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑) ขั้นตอนการจัดทำกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

(๑) Work Flow การจัดทำกระบวนการ

กิจกรรม	ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม/ความเสี่ยง
๑. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ		ก.ย. – ต.ค.	สำนัก/กอง	- ความครบถ้วนของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์
๒. จัดทำร่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่หน่วยงานรับผิดชอบ เสนอผู้อำนวยการสำนัก/กอง พิจารณา		ต.ค.	สำนัก/กอง	- การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ
๓. จัดทำร่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่หน่วยงานรับผิดชอบ และส่งให้สำนักพัฒนาระบบบริหาร		พ.ย.	สำนัก/กอง	
๔. การเสนอร่างกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้คณะทำงานและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบ		ธ.ค.	สพป.	
๕. การสื่อสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เอกสารการจัดการกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์		ธ.ค.	สพป.	
๖. การดำเนินการตามกระบวนการที่รับผิดชอบ		ต.ค. – ก.ย.	สำนัก/กอง	
๗. รายงานผลการดำเนินการของกระบวนการให้สำนักพัฒนาระบบบริหาร (รอบ ๑๒ เดือน)		ก.ย.		- ควรบันทึกข้อค้นพบในแต่ละขั้นตอนโดยทันที
๘. สรุปผลการดำเนินการและประมวลปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ		ก.ย.	สำนัก/กอง	

๒) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(๑) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ

(๑.๑) แหล่งข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์และกำหนดกระบวนการ จะพิจารณาจากข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย

- ประเด็นยุทธศาสตร์ จากแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- พันธกิจ จากแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ภารกิจ/อำนาจหน้าที่ จากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๖

● ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากช่องทางต่างๆ เช่น การสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียน เป็นต้น

(๑.๒) หลักการกำหนดกระบวนการ

- กระบวนการที่สร้างคุณค่า
 - เป็นกระบวนการที่สามารถตอบสนอง “อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ” (ที่ปรากฏอยู่ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ)
 - เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างผลผลิตหรือการบริการเพื่อตอบสนองให้กับ “ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ของส่วนราชการ
 - เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างผลผลิตให้กับกระทรวง โดยมีการส่งต่อของชิ้นงาน (ผลผลิตหรือการบริการ) ให้กับหน่วยงานอื่นๆ
- กระบวนการสนับสนุน
 - เป็นกระบวนการที่สนับสนุนให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าของหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัว
 - เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างผลผลิตหรือการบริการภายในหน่วยงานเอง โดยการดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จภายในหน่วยงานที่อาจมีการส่งต่อผลผลิตระหว่างสำนัก/กอง ภายในหน่วยงาน แต่ผลผลิตหรือการบริการนั้นไม่ได้ส่งต่อให้กับหน่วยงานภายนอก

ในการกำหนดกระบวนการที่พิจารณาตามหลักการข้างต้น ร่วมกับการวิเคราะห์จากข้อมูลสำคัญจากแหล่งข้อมูลต่างๆ นั้น สามารถประเมินความสอดคล้อง และความครบถ้วนสมบูรณ์ของกระบวนการได้จากการระบุผลผลิตที่เกิดขึ้นของแต่ละกระบวนการ ซึ่งผลผลิตดังกล่าวจะเป็นการแสดงผลสำเร็จของการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ การบรรลุเป้าหมายของพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งการตรวจสอบความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๒) จัดทำร่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่หน่วยงานรับผิดชอบ เสนอผู้อำนวยการสำนัก/กอง พิจารณา

กลุ่ม/ฝ่าย ที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการในภาพรวมของหน่วยงาน จะต้องดำเนินการร่างกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนในความรับผิดชอบของหน่วยงาน ตามขั้นตอน ดังนี้

(๒.๑) วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (ตามแบบฟอร์ม กบค. ๓)

การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัย/เงื่อนไข/ข้อจำกัด ที่จะมีผลต่อการออกแบบกระบวนการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามที่กำหนด

ข้อกำหนดที่สำคัญ (Key Requirement) เป็นปัจจัยนำเข้าของการออกแบบกระบวนการ ซึ่งผู้ออกแบบกระบวนการ (Process Designer) จึงควรนำข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งข้อจำกัดและปัญหาในอดีต โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดประเด็นหัวข้อ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” ในการออกแบบกระบวนการไว้ ๖ ประเด็น ดังนี้

- ผู้รับบริการ (ลูกค้า)
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนด/กฎหมาย
- ปัญหาจากระบบงานภายใน
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน

โดยการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ จะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การออกแบบกระบวนการมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทองค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเมื่อทำการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญแล้ว จะต้องมีการจัดลำดับของข้อกำหนดที่สำคัญที่มีความสำคัญมาก/น้อยตามลำดับ โดยข้อกำหนดที่สำคัญที่มีลำดับความสำคัญมากจะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการต่อไป

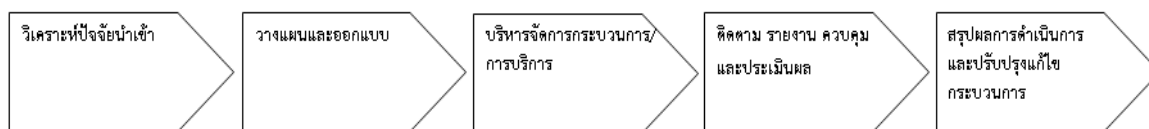
(๒.๒) การเขียนผังกระบวนการ

องค์ประกอบของการเขียนผังกระบวนการ ประกอบด้วย

- ขั้นตอนการทำงาน (Work Flow)
- ผังงาน (Flow Chart)
- หน่วยงานรับผิดชอบ
- มาตรฐานการทำงานของแต่ละขั้นตอน

ในการเขียนผังกระบวนการควรมีการพิจารณาร่วมกับห่วงโซ่คุณค่าของกระบวนการด้วย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ใช้เป็นหลักในการกำหนดขั้นตอนของกระบวนการ เพื่อเป็นการตรวจสอบย้อนกลับว่าขั้นตอนที่ระบุในผังกระบวนการมีความครบถ้วน สมบูรณ์ ตามห่วงโซ่คุณค่าหรือไม่เพียงใด ซึ่งประกอบด้วย ๕ หัวข้อ ได้แก่

- การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า
- การวางแผนและออกแบบ
- การบริหารจัดการกระบวนการ/การบริการ
- การติดตาม รายงาน ควบคุม และประเมินผล
- สรุปผลการดำเนินการ และปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ



แผนภาพที่ ๓ : การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของแต่ละกระบวนการ

การเขียนขั้นตอนของกระบวนการ ควรใช้คำขึ้นต้นเป็นคำนาม เพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งส่วนราชการ และเมื่อกำหนดขั้นตอนในผังกระบวนการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการแล้ว จะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงานในแต่ละขั้นตอน โดยเน้นวิเคราะห์เฉพาะขั้นตอนที่มีการติดต่อกับผู้รับบริการ หรือขั้นตอนที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อย

(๒.๓) กำหนดมาตรฐานคุณภาพ จุดควบคุม และความเสี่ยงของกระบวนการ

เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการ บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องทำการกำหนดมาตรฐานคุณภาพงาน จุดควบคุม และการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกระบวนการ โดยดำเนินการ ดังนี้

- **มาตรฐานคุณภาพงาน (ภาพรวมกระบวนการ)**

ผลสำเร็จของกระบวนการที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของกระบวนการตามประเด็นข้อกำหนด

- **จุดควบคุม**

(อะไร) : ขั้นตอนการทำงานที่ตอบสนองประเด็นข้อกำหนด (พิจารณาจากประเด็นข้อกำหนดที่สำคัญที่จัดลำดับไว้แล้ว)

(ทำอย่างไร) : กิจกรรมปฏิบัติที่ต้องทำให้เกิดขึ้นตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด หรือ วิธีการที่แสดงให้เห็นว่าจะทำให้สามารถควบคุมการดำเนินงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด

- **ความเสี่ยงของกระบวนการ**

(อะไร) : คาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการกระบวนการได้

(ทำอย่างไร) : กิจกรรมปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสียในการดำเนินการ

(๒.๔) การทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ในกรณีที่มีการกำหนดกระบวนการแล้ว ควรดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้กระบวนการมีความครบถ้วนสมบูรณ์ และสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบด้วย

- ข้อมูลจากผลการดำเนินงานของกระบวนการ
- ข้อมูลจากรายงานการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ข้อมูลจากผลการสำรวจความต้องการความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อมูลจากข้อร้องเรียน
- ข้อเสนอแนะจากช่องทางอื่นๆ

เพื่อให้การออกแบบกระบวนการมีความครบถ้วน ถูกต้อง ตามการปฏิบัติงาน จึงควรจัดประชุมคณะทำงานจัดทำกระบวนการและกระบวนการงานของสำนัก/กอง หรือหารือระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาร่างกระบวนการ และนำเสนอหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๓) จัดทำร่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่หน่วยงานรับผิดชอบ และส่งให้สำนักพัฒนาระบบบริหาร

หน่วยงานจัดทำข้อมูลกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการที่สนับสนุนที่อยู่ในความรับผิดชอบตามแบบฟอร์มที่กำหนด (แบบ กบก. ๑, แบบ กบก. ๒, แบบ กบก. ๓) จัดส่งอย่างเป็นทางการให้สำนักพัฒนาระบบบริหารในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

(๔) การเสนอร่างกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้คณะทำงานและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบ

สำนักพัฒนาระบบบริหารในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวบรวมข้อมูลและดำเนินการจัดประชุม เพื่อพิจารณาร่างกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งสำนักพัฒนาระบบบริหารจะแจ้งหน่วยงานให้ปรับแก้ไขรายละเอียดของกระบวนการตามมติที่ประชุม (ถ้ามี)

(๕) การสื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เอกสารการจัดกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักพัฒนาระบบบริหารดำเนินการจัดทำเอกสารจัดการกระบวนการของสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นรูปเล่ม และสื่อสารให้หน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบโดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือเวียน เว็บไซต์ เป็นต้น

(๖) การดำเนินการตามกระบวนการที่รับผิดชอบ

หน่วยงาน (สำนัก/กอง) ดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการที่รับผิดชอบ โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการในขั้นตอนที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดสูง หรือความผิดพลาดนั้นอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการ

(๗) รายงานผลการดำเนินการของกระบวนการให้สำนักพัฒนาระบบบริหาร (รอบ ๑๒ เดือน)

ดำเนินการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่หน่วยงานรับผิดชอบ (รายงานผลการดำเนินงานของกระบวนการ) และจัดส่งให้กับสำนักพัฒนาระบบบริหาร โดยหน่วยงานควรบันทึกข้อค้นพบจากการดำเนินการ เช่น ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสอดคล้องกับขั้นตอนที่ดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการต่อไป

(๘) สรุปผลการดำเนินการ และประมวลปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการปฏิบัติตามกระบวนการ เช่น ผลสำรวจความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายงานการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ข้อมูลจากข้อร้องเรียน และการประชุมหารือ

ผู้รับผิดชอบกระบวนการเพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ไปใช้เป็นข้อมูลในบททวน และปรับปรุงกระบวนการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

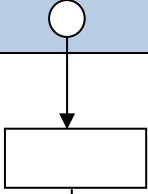
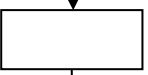
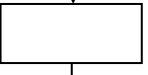
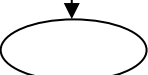
๗.๒ การจัดการกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑) ขั้นตอนการจัดทำกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

(๑) Work Flow การจัดทำกระบวนการ

กิจกรรม	ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม/ความเสี่ยง
๑. ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้สำหรับการออกแบบกระบวนการ			กลุ่ม/ฝ่าย	
๒. การจัดประชุม (คณะทำงาน) สำนัก/กอง เพื่อกำหนดกระบวนการภาพรวมของหน่วยงาน			กลุ่ม/ฝ่าย ที่รับผิดชอบ การจัดทำ กระบวนการ ภาพรวม	
๓. กลุ่ม/ฝ่าย ดำเนินการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการที่รับผิดชอบตามแบบฟอร์มที่กำหนด			ทุกกลุ่ม/ฝ่าย ที่รับผิดชอบ	
๔. การติดตาม รวบรวม กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนจากกลุ่ม/ฝ่าย			กลุ่ม/ฝ่าย ที่รับผิดชอบ การจัดทำ กระบวนการ ภาพรวม	
๕. การจัดประชุมสำนัก/กอง เพื่อพิจารณารายละเอียดของกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน			กลุ่ม/ฝ่าย ที่รับผิดชอบ การจัดทำ กระบวนการ ภาพรวม	
๖. การรวบรวมกระบวนการของสำนัก/กอง เสนอหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ			กลุ่ม/ฝ่าย ที่รับผิดชอบ การจัดทำ กระบวนการ ภาพรวม	



กิจกรรม	ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม/ความเสี่ยง
๗. การจัดทำเป็นรูปแบบเอกสาร และสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติ			กลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ การจัดทำ กระบวนการ ภาพรวม	
๘. การดำเนินการตามกระบวนการที่รับผิดชอบ			ทุกกลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ	
๙. การติดตาม รวบรวม ผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคของแต่ละกระบวนการ ให้สำนักพัฒนาระบบบริหารตามแบบฟอร์มภายในระยะเวลาที่กำหนด			กลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ การจัดทำ กระบวนการ ภาพรวม	
๑๐. สรุปผลการดำเนินการ และประมวลปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ			กลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ	

๒) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(๑) ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้สำหรับการออกแบบกระบวนการ

(๑.๑) แหล่งข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์และกำหนดกระบวนการ จะพิจารณาจากข้อมูลที่สำคัญ

ประกอบด้วย

- ภารกิจ/อำนาจหน้าที่ จากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๖
- พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์ จากแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ได้รับการถ่ายทอด
- ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

(๒) การจัดประชุมสำนัก/กอง (คณะทำงาน) เพื่อกำหนดกระบวนการภาพรวมของ

หน่วยงาน

จัดประชุมสำนัก/กอง เพื่อชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำกระบวนการในภาพรวมของหน่วยงาน และเป็นการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของบุคลากรของหน่วยงานในการกำหนดกระบวนการของหน่วยงาน โดยจัดทำข้อมูลกระบวนการลงในแบบฟอร์ม ๑ รวมทั้งมอบหมายผู้รับผิดชอบกระบวนการต่างๆในการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ โดยจัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์ม ๒

(๓) กลุ่ม/ฝ่าย ดำเนินการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการที่รับผิดชอบตามแบบฟอร์มที่กำหนด

(๓.๑) หลักการกำหนดกระบวนการ

● กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- เป็นกระบวนการที่สามารถตอบสนอง “อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน” (ที่มีอยู่ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ) ซึ่งอำนาจหน้าที่ ๑ ข้อ อาจมี ๑ กระบวนการ หรือมากกว่านั้น และ ๑ กระบวนการ อาจตอบสนองต่ออำนาจหน้าที่ ๑ ข้อ หรือตอบสนองได้หลายข้อ

- เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างผลผลิตหรือการบริการเพื่อตอบสนองให้กับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

- เป็นกระบวนการของกิจกรรม/งานหลักที่สำนัก/กองนั้น ทำให้กับสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมีการส่งต่อชิ้นงาน (ผลผลิต) ให้กับหน่วยงานอื่นภายนอกสำนัก/กอง ซึ่งแนวทางการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าใน ๓ ลักษณะ ประกอบด้วย ๑. กระบวนการของกลุ่มงานที่ตอบสนองอำนาจหน้าที่ของสำนัก/กอง กรณีที่สามารถส่งต่องานกันได้ภายในกลุ่มงาน ๒. กลุ่มอำนาจหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงานที่ตอบสนองอำนาจหน้าที่ของสำนัก/กอง กรณีที่มีงานเป็นกิจกรรมเฉพาะ และไม่สามารถส่งต่องานกันได้ และ ๓. กระบวนการที่ตอบสนองอำนาจหน้าที่ของสำนัก/กอง และส่งต่องานกันระหว่างกลุ่มงาน

● กระบวนการสนับสนุน

- เป็นกระบวนการที่สนับสนุนให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าของสำนัก/กองสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว

- เป็นกระบวนการที่ดำเนินการเบ็ดเสร็จภายในสำนัก/กอง โดยอาจส่งต่อผลผลิตหรือบริการระหว่างกลุ่ม/ฝ่าย แต่ไม่ส่งผลผลิตหรือบริการไปยังหน่วยงานภายนอก

(๓.๒) การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

ในการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการของทุกกลุ่ม/ฝ่าย จะต้องวิเคราะห์ประเด็นข้อกำหนดที่สำคัญ และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ โดยข้อกำหนดที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกจะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของกระบวนการนั้น โดยหัวข้อ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” ประกอบด้วย

- ผู้รับบริการ (ลูกค้า)
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับ
- ปัญหาจากระบบงานภายใน
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ

(๓.๓) การเขียนผังกระบวนการ

องค์ประกอบของการเขียนผังกระบวนการ ประกอบด้วย

- ขั้นตอนการทำงาน (Work Flow)
- ผังงาน (Flow Chart)
- หน่วยงานรับผิดชอบ
- มาตรฐานการทำงานของแต่ละขั้นตอน

โดยการระบุขั้นตอนการทำงานนั้นต้องอยู่ภายใต้การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เช่นเดียวกับการจัดการกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า
- การวางแผนและออกแบบ
- การบริหารจัดการกระบวนการ/การบริการ
- การติดตาม รายงาน ควบคุม และประเมินผล
- สรุปผลการดำเนินการ และปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ

หัวข้อดังกล่าวข้างต้นเป็นขั้นตอนพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละกระบวนการงาน อาจจะมีขั้นตอนมากกว่านี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตของกระบวนการงาน

เมื่อกำหนดขั้นตอนการทำงาน (Work Flow) แล้ว หน่วยงานจะต้องทำการระบุระยะเวลาของการดำเนินการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งจะต้องวิเคราะห์จุดควบคุม หรือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ โดยเน้นการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่มีผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาเกี่ยวข้อง และ/หรือตอบสนองต่อประเด็นข้อกำหนดที่สำคัญ

(๓.๔) การกำหนดเป้าหมายของกระบวนการงาน

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติและผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน/ การให้บริการ จึงควรที่จะกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละกระบวนการงานที่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์จากการดำเนินการ ตามข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดของกระบวนการงานนั้นๆ

(๓.๕) การทบทวน/ปรับปรุง กระบวนการงาน

เพื่อให้หน่วยงาน (สำนัก/กอง) มีการดำเนินการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการงาน ที่สร้างคุณค่าและกระบวนการงานสนับสนุนเป็นประจำทุกปี ซึ่งจะทำให้กระบวนการงานมีความ ครบถ้วน สมบูรณ์ และสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบด้วย

- ข้อมูลจากผลการดำเนินงานของกระบวนการงาน
- ข้อมูลจากรายงานการควบคุมภายในของหน่วยงาน
- ข้อมูลจากผลการสำรวจความต้องการความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อมูลจากข้อร้องเรียน
- ข้อเสนอแนะจากช่องทางอื่นๆ

(๔) การติดตาม รวบรวมกระบวนการงานสร้างคุณค่า และกระบวนการงานสนับสนุนจากกลุ่ม/ฝ่าย

ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำกระบวนการงานภาพรวมของสำนัก/กอง ดำเนินการติดตามผลการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำร่างกระบวนการงานของแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย และนำมาจัดทำเป็นร่างกระบวนการงานของ สำนัก/กอง

(๕) การจัดประชุมสำนัก/กอง เพื่อพิจารณารายละเอียดของกระบวนการงานสร้างคุณค่า และกระบวนการงานสนับสนุน

จัดประชุม (คณะทำงาน) ภายในสำนัก/กอง เพื่อพิจารณาร่างกระบวนการงานสร้างคุณค่า และ กระบวนการงานสนับสนุนของสำนัก/กอง โดยควรมีผู้แทนของทุกกลุ่ม/ฝ่าย ร่วมในการประชุมเพื่อให้เกิด กระบวนการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

(๖) การรวบรวมกระบวนการของสำนัก/กอง เสนอหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ

กลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำกระบวนการรวมของสำนัก/กอง (ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานจัดทำกระบวนการและกระบวนการของสำนัก/กอง) ดำเนินการรวบรวมกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านการประชุมสำนัก/กอง (แบบฟอร์ม ๑ และแบบฟอร์ม ๒) โดยนำมาจัดทำเอกสารการจัดการกระบวนการของหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๗) การจัดทำเป็นรูปแบบเอกสาร และสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติ

กลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำกระบวนการรวมของสำนัก/กอง (ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานจัดทำกระบวนการและกระบวนการของสำนัก/กอง) ดำเนินการรวบรวมกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบ (แบบฟอร์ม ๑ และแบบฟอร์ม ๒) โดยนำมาจัดทำเอกสารการจัดการกระบวนการของหน่วยงาน (สำนัก/กอง) เป็นรูปเล่ม และสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบ และถือปฏิบัติ

(๘) การดำเนินการตามกระบวนการที่รับผิดชอบ

ทุกกลุ่ม/ฝ่ายดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการที่รับผิดชอบ โดยควรที่จะบันทึกข้อค้นพบที่พบระหว่างดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการ เช่น ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

(๙) การติดตาม รวบรวม ผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคของแต่ละกระบวนการให้สำนักพัฒนาระบบบริหารตามแบบฟอร์ม ภายในระยะเวลาที่กำหนด

สำนัก/กอง รายงานผลการดำเนินการลงในแบบรายงานโดยนำข้อค้นพบที่พบมาระบุในแบบรายงานให้ครบถ้วน ซึ่งการระบุข้อค้นพบดังกล่าวควรมีความสอดคล้องกับขั้นตอนที่ดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการในปีงบประมาณต่อไปได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้

ทั้งนี้ สำนัก/กอง จะต้องดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ถ้ามี) ตามรอบรายงาน ให้กับสำนักพัฒนาระบบบริหารภายในระยะเวลาที่กำหนด

(๑๐) สรุปผลการดำเนินการ และประมวลปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการปฏิบัติตามกระบวนการ เช่น ข้อมูลจากผลการดำเนินงานของกระบวนการ ข้อมูลจากรายงานการควบคุมภายในของหน่วยงาน ข้อมูลจากข้อร้องเรียน ข้อมูลจากผลการสำรวจความต้องการความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในทบทวน และปรับปรุงกระบวนการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

๘. มาตรฐานคุณภาพงาน

การจัดทำกระบวนการ และกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๙. ระบบติดตามประเมินผล

- กระบวนการ

จัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนส่งสำนักพัฒนาระบบบริหารภายในระยะเวลาที่กำหนด

- กระบวนงาน

รายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมิติภายใน ภายในระยะเวลาที่กำหนด

๑๐. เอกสารอ้างอิง

การจัดการกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๙

การจัดการกระบวนการของสำนักพัฒนาระบบบริหาร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘

บูรณะศักดิ์ หมายความว่า. *บริหารโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) อย่างไรให้เกิดผล*. จาก

<http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ%๒๐๑๓๙%๒๐๒๓๕-๓๙.pdf>

(สืบค้นวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๕๙)

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. *ชุดเครื่องมือการพัฒนารองคํการ (Organization Improvement Toolkits)*

ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ.

กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๑.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน*

ฉบับที่ ๒. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๘.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหาร*

จัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๓.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.*

๒๕๕๘. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๘

เอกสารประกอบการบรรยายการจัดการกระบวนการระดับสำนัก/กอง ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร

และสหกรณ์, โรงแรม ตราง กรุงเทพฯ, วันที่ ๒๓ – ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๗

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการกระบวนการและ

กระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์”, โรงแรม ปรินซ์ พาเลซ มหานาค

กรุงเทพฯ, วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๕๙

ภาคผนวก



คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ที่ ๓/๒๕๕๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตามคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ที่ ๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ ได้แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปแล้ว นั้น

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐระดับพื้นฐานให้มีความสอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน และเป็นการยกมาตรฐานคุณภาพการ
ปฏิบัติงานของภาครัฐให้สูงขึ้น ดังนั้น เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถขับเคลื่อน
การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ ได้อย่างแท้จริง เกิดประสิทธิภาพและ
ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ จึงอาศัยอำนาจตามความในข้อ ๕ ของคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ
สหกรณ์ที่ ๓๒๓/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๒๒ เมษายน ๒๕๕๘ ให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ และแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ขึ้นใหม่ ประกอบด้วย

- | | |
|---|----------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. หัวหน้ากลุ่มแผนงาน
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ | คณะทำงาน |
| ๓. หัวหน้ากลุ่มติดตามและประเมินผล
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ | คณะทำงาน |
| ๔. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ
ติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้แทนสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ
ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ | คณะทำงาน |
| ๖. หัวหน้ากลุ่มรับเรื่องร้องเรียน
สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้แทนสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน
ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน | คณะทำงาน |
| ๘. หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สถาบันเกษตรกรราธิการ | คณะทำงาน |

๙. หัวหน้ากลุ่ม...

๙. หัวหน้ากลุ่มวิชาการและหลักสูตร
สถาบันเกษตรราธิการ คณะทำงาน
๑๐. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการ
แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะทำงาน
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
สถาบันเกษตรราธิการ
๑๑. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบ
การจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คณะทำงาน
สถาบันเกษตรราธิการ
๑๒. หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะทำงาน
๑๓. หัวหน้ากลุ่มสารสนเทศและภูมิสารสนเทศ
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะทำงาน
๑๔. หัวหน้ากลุ่มระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะทำงาน
๑๕. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการปรับปรุงเว็บไซต์
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คณะทำงาน
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
๑๖. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการด้านความมั่นคงปลอดภัย
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะทำงาน
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
๑๗. ผู้แทนศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ
และการสื่อสารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คณะทำงาน
๑๘. หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบงานคลัง
กองคลัง คณะทำงาน
๑๙. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ
ติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ
กองคลัง คณะทำงาน
๒๐. ผู้แทนกองคลังที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจ
กองคลัง คณะทำงาน
๒๑. หัวหน้ากลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ
กองการเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน
๒๒. หัวหน้ากลุ่มวินัยและเสริมสร้างระบบคุณธรรม
กองการเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน
๒๓. หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน
๒๔. หัวหน้ากลุ่มสวัสดิการและเจ้าหน้าที่
กองการเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน

๒๕. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการ
แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
กองการเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน
๒๖. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ
ป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
กองการเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน
๒๗. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ
กำหนดหลักเกณฑ์และประเมินผลการปฏิบัติราชการ
กองการเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน
๒๘. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะทำงานสร้างความผาสุก
และความพึงพอใจของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
กองการเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน
๒๙. หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
สำนักพัฒนาระบบบริหาร คณะทำงาน
๓๐. ผู้แทนสำนักพัฒนาระบบบริหาร
ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการจัดสรรสิ่งจูงใจ คณะทำงาน
๓๑. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
สำนักพัฒนาระบบบริหาร คณะทำงาน
๓๒. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะทำงานพัฒนาระบบ
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักพัฒนาระบบบริหาร คณะทำงาน
๓๓. หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และข้อมูลประชาสัมพันธ์
กองเกษตรสารนิเทศ คณะทำงาน
๓๔. หัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ
กองกลาง คณะทำงาน
๓๕. ผู้แทนสำนักตรวจสอบภายใน คณะทำงาน
๓๖. ผู้แทนสำนักตรวจราชการ คณะทำงาน
๓๗. ผู้แทนสำนักกฎหมาย คณะทำงาน
๓๘. ผู้แทนสำนักการเกษตรต่างประเทศ คณะทำงาน
๓๙. ผู้แทนสำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน คณะทำงาน
๔๐. ผู้แทนกองกลาง คณะทำงาน
๔๑. ผู้แทนกองเกษตรสารนิเทศ คณะทำงาน
๔๒. ผู้แทนกองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน คณะทำงาน
๔๓. ผู้แทนกองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร คณะทำงาน
๔๔. ผู้แทนกองประสานงานโครงการพระราชดำริ คณะทำงาน
๔๕. ผู้แทนสำนักงานรัฐมนตรี คณะทำงาน

๔๖. หัวหน้ากลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง

คณะทำงานและเลขานุการ

สำนักพัฒนาระบบบริหาร

๔๗. ผู้แทนสำนักพัฒนาระบบบริหาร

คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ให้คณะทำงานดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและจัดทำแผนพัฒนาองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒. ประเมินองค์กรด้วยตนเอง จัดเตรียมและสนับสนุนข้อมูลในเรื่องต่างๆ รวมทั้งชี้แจงการดำเนินงานในการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ/การขอรับรางวัล

๓. ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๔. ปฏิบัติงานอื่นๆตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๘



(นายไชยภัสร์ กลั่นบุศย์)

รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปฏิบัติราชการแทนปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- **แบบฟอร์มการจัดทำกระบวนการ**

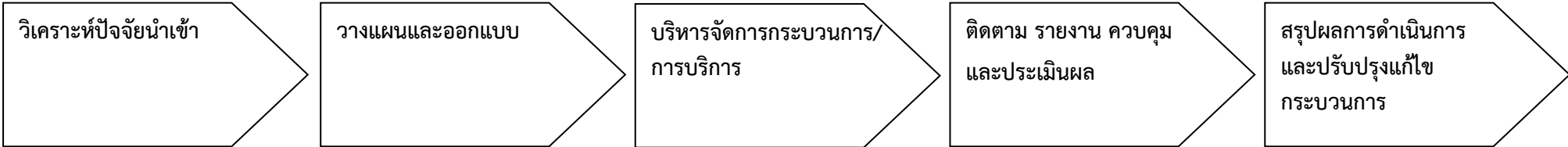
- แบบ กบก. ๑
- แบบ กบก. ๒
- แบบ กบก. ๓

- **แบบฟอร์มการจัดทำกระบวนการงาน**

- แบบฟอร์ม ๑
- แบบฟอร์ม ๒

- **แบบฟอร์มการจัดทำกระบวนการ**

๒. การวิเคราะห์กระบวนการของ สป.กษ.



กระบวนการที่สร้างคุณค่า

--	--	--	--	--	--	--

กระบวนการสนับสนุน

--

๓. การจัดทำข้อกำหนดและออกแบบกระบวนการของ สป.กษ.

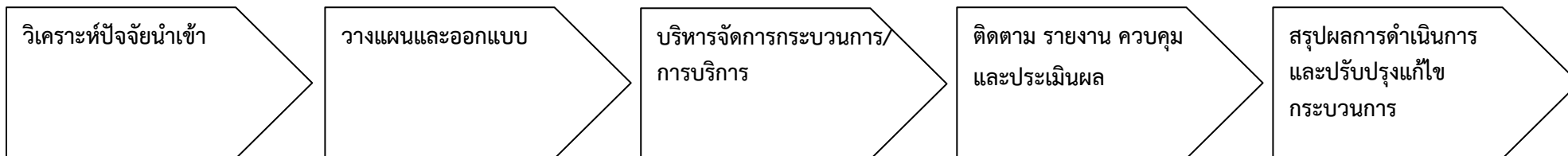
๓.๑ การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละกระบวนการ

กระบวนการ

ข้อกำหนดที่สำคัญ	ผู้รับบริการ (ลูกค้า)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อกำหนด/กฎหมาย	ปัญหาจากระบบงานภายใน	ประสิทธิภาพของกระบวนการ	ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน
เป้าหมาย/ความต้องการ	เป้าหมาย (ระบุกลุ่มเป้าหมาย)	เป้าหมาย (ระบุกลุ่มเป้าหมาย)	(ข้อกำหนด/ระเบียบที่กำหนดให้ทำ, กฎหมายอ้างอิงที่ใช้ในการปฏิบัติ)	(ปัญหาจากการทำงานที่ผ่านมา ทั้งจากภายนอกและภายใน)	(สิ่งที่ทำให้กระบวนการดีขึ้น)	(ถ้ามี)
	ความต้องการ (ระบุประเด็นความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย)	ความต้องการ (ระบุประเด็นความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย)				
ประเด็นข้อกำหนด	(ระบุประเด็นที่ตอบสนองความต้องการ)	(ระบุประเด็นที่ตอบสนองความต้องการ)	(ระบุประเด็นที่ตอบสนองความต้องการ)	(ระบุประเด็นที่ตอบสนองความต้องการ)	(- ระบุประเด็นที่ตอบสนองความต้องการ - เป็นประเด็นที่จะนำไปพิจารณามาตรฐานคุณภาพงาน**)	(- ระบุประเด็นที่ตอบสนองความต้องการ - เป็นประเด็นที่จะนำไปพิจารณามาตรฐานคุณภาพงาน**)
ลำดับความสำคัญ*						
ตัวชี้วัด	ระบุตัวชี้วัดภายในกระบวนการ (ตอบสนองประเด็นข้อกำหนดที่สำคัญ ที่จัดลำดับแล้ว*)					

๓.๒ การออกแบบแต่ละกระบวนการ

๑) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของแต่ละกระบวนการ



--	--	--	--	--

(ระบุความสอดคล้องกับ
ผังกระบวนการ : ขั้นตอนที่ ...)

(ระบุความสอดคล้องกับ
ผังกระบวนการ : ขั้นตอนที่ ...)

(ระบุความสอดคล้องกับ
ผังกระบวนการ : ขั้นตอนที่ ...)

(ระบุความสอดคล้องกับ
ผังกระบวนการ : ขั้นตอนที่ ...)

(ระบุความสอดคล้องกับ
ผังกระบวนการ : ขั้นตอนที่ ...)

๒) การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญเพื่อกำหนดผังกระบวนการ

การพิจารณาปัจจัยสำคัญเพื่อกำหนดกิจกรรม และรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการ ซึ่งอย่างน้อยต้องพิจารณากระบวนการละ ๒ ปัจจัย

๒.๑) องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ข้อค้นพบ ระบุเหตุผล ...

(ขั้นตอนที่เป็นผลของการวิเคราะห์ปัจจัย : ขั้นตอนที่ ...)

๒.๒) ขั้นตอน/ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ข้อค้นพบ ระบุเหตุผล ...

(ขั้นตอนที่เป็นผลของการวิเคราะห์ปัจจัย : ขั้นตอนที่ ...)

๒.๓) การควบคุมค่าใช้จ่าย

ข้อค้นพบ ระบุเหตุผล ...

(ขั้นตอนที่เป็นผลของการวิเคราะห์ปัจจัย : ขั้นตอนที่ ...)

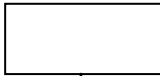

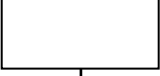
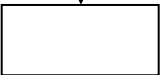
๒.๔) ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อค้นพบ ระบุเหตุผล ...

(ขั้นตอนที่เป็นผลของการวิเคราะห์ปัจจัย : ขั้นตอนที่ ...)

หมายเหตุ การระบุเหตุผล เช่น อธิบายให้เห็นประเด็นที่สำคัญซึ่งพบว่าจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือ ข้อกำหนด กฎระเบียบ กฎหมาย ที่เป็นข้อจำกัดให้ต้องดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน โดยใช้ระยะเวลาเท่าใด เป็นต้น)

๓) การเขียนผังกระบวนการ

ขั้นตอนการทำงาน (Work Flow)	ผังงาน (Flow Chart)	หน่วยงานรับผิดชอบ	มาตรฐานการทำงาน (เน้นจุดที่ติดต่อกับลูกค้า)
๑ . . .			สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือผลผลิต (ขั้นต่ำ) ที่ต้องการได้รับจากขั้นตอนการทำงาน
๒ . . .			
๓ . . .			
. . .			

๔) การกำหนดมาตรฐานคุณภาพงาน จุดควบคุม และความเสี่ยงของกระบวนการ

มาตรฐานคุณภาพงาน**	(ภาพรวมกระบวนการ) : ความสำเร็จของกระบวนการที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของกระบวนการตามประเด็นข้อกำหนด
จุดควบคุม*	(อะไร) : ขั้นตอนการทำงานที่ตอบสนองประเด็นข้อกำหนด (พิจารณาจากประเด็นข้อกำหนดที่สำคัญ ที่จัดลำดับไว้แล้ว) (ทำอย่างไร) : กิจกรรมปฏิบัติที่ต้องทำให้เกิดขึ้นตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด หรือ วิธีการที่แสดงให้เห็นว่า จะทำให้สามารถควบคุมการดำเนินงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด
ความเสี่ยงของกระบวนการ	(อะไร) : คาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินกระบวนการได้ (ทำอย่างไร) : กิจกรรมปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสียในการดำเนินการ

- **แบบฟอร์มการจัดทำกระบวนงาน**

อำนาจหน้าที่ของสำนัก/กอง (๑)	กลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบ (๒)	กระบวนงาน (๓)	ผลงาน (Output) (๔)

คำอธิบายตาราง

คอลัมน์ที่ ๑ ระบุอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ

คอลัมน์ที่ ๒ ระบุกลุ่ม/ฝ่ายที่รับผิดชอบการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

คอลัมน์ที่ ๓ ระบุกระบวนงานตามอำนาจหน้าที่

คอลัมน์ที่ ๔ ระบุผลงานที่ได้จากอำนาจหน้าที่ในแต่ละข้อ

การจัดทำข้อกำหนดและออกแบบกระบวนการงาน

การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละกระบวนการงาน

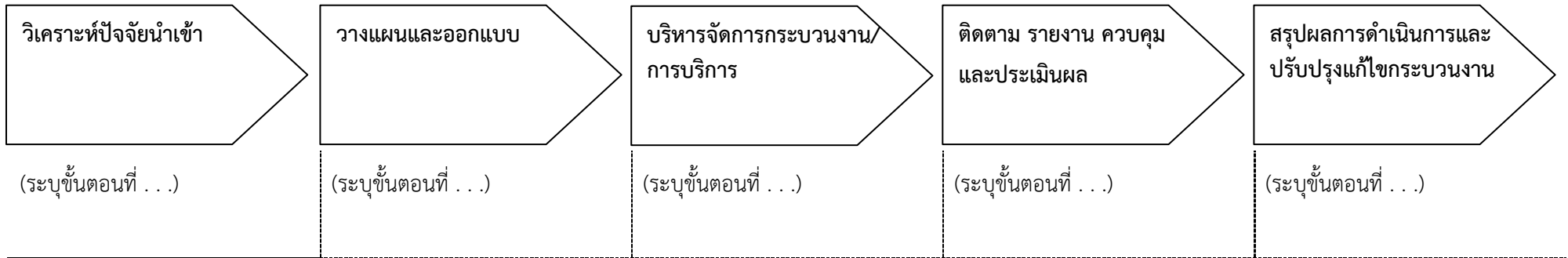
กระบวนการงาน (ชื่อกระบวนการงาน)

ประเด็นข้อกำหนดที่สำคัญ	รายละเอียด	ลำดับ ความสำคัญ
ผู้รับบริการ (ลูกค้า) (ระบุกลุ่มเป้าหมาย)		
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของกระบวนการงาน)		
กฎหมาย/ระเบียบ (ระบุชื่อระเบียบ/กฎหมาย ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน)		
ปัญหาจากระบบงานภายใน (ระบุปัญหาจากการทำงานที่ผ่านมา ทั้งจากภายนอก และภายใน เช่น ข้อคิดข้อเสนอแนะจากการประชุม จากผลสำรวจความพึงพอใจ รายงานการควบคุม ภายใน และบริหารความเสี่ยง ข้อร้องเรียน เป็นต้น)		
ประสิทธิภาพของกระบวนการงาน (ระบุสิ่งที่ทำให้การทำงานดีขึ้น)		

การออกแบบแต่ละกระบวนการงาน

๑) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของแต่ละกระบวนการงาน

(กำหนดรูปแบบของห่วงโซ่คุณค่าของการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจัดกลุ่มกิจกรรมที่ต่อเนื่องใน ๕ ประเด็น)



๒) การเขียนผังกระบวนการงาน

กิจกรรม	ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม/ความเสี่ยง*

กิจกรรม	ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม/ความเสี่ยง*

หมายเหตุ : * ระบุจุดควบคุมหรือความเสี่ยงของขั้นตอนเฉพาะขั้นตอนที่มีความสำคัญ

๓) เป้าหมายของกระบวนการ

: ผลสำเร็จของกระบวนการที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นประสิทธิภาพตามประเด็นข้อกำหนด

ผู้ตรวจ :

นางสาวมาลินี สุทธิรัตน์

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร

ผู้เรียบเรียง :

๑. นางสาวนฤมล อติเรกโชติกุล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

๒. นายพุทธพล ชะโกทอง

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน