



สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ  
(องค์การมหาชน)

## รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)

โครงการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)  
ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557





## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| สารบัญ .....  | (1)  |
| สารบัญตาราง .....   | (3)  |
| สารบัญภาพ .....   | (5)  |
| บทที่   |      |
| 1. บทนำ   |      |
| 1.1 หลักการและเหตุผล .....  | 1-1  |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ .....  | 1-1  |
| 1.3 ขอบเขตการดำเนินโครงการ .....  | 1-2  |
| 1.4 ผลลัพธ์หรือเป้าหมายของโครงการ .....   | 1-2  |
| 1.5 ระยะเวลาการดำเนินการ .....  | 1-3  |
| 1.6 ขั้นตอนการดำเนินงาน .....   | 1-3  |
| 1.7 ผลงานที่ส่งมอบและระยะเวลาการส่งมอบ .....  | 1-4  |
| 2. กรอบและแนวทางการประเมิน  |      |
| แนวทางการสำรวจวิจัยประเมินผล วิธีการและเครื่องมือในการดำเนินงาน (Approach and Methodology) .....  | 2-1  |
| 2.1 กรอบแนวทาง วิธีการวิเคราะห์และประเมินผล .....   | 2-2  |
| 2.1.1 การศึกษาและวิเคราะห์ .....  | 2-2  |
| 2.1.2 การประเมินผล .....  | 2-4  |
| 2.1.2.1 การประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ของ สคช. ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 - 30 มิถุนายน 2557 โดยสะท้อนประสิทธิผลและประสิทธิภาพและผลการประเมินความสอดคล้องการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ..... | 2-7  |
| 2.1.2.2 การวิเคราะห์กระบวนการบริการและการประเมินผลกระทบที่ได้จากผู้ให้บริการหรือผลลัพธ์จากการให้บริการ .....  | 2-24 |
| 2.1.2.3 การประเมินระบบการบริหารจัดการ .....   | 2-28 |
| 2.1.3 การสรุปผลเบื้องต้น .....  | 2-29 |
| 2.2 กรอบแนวคิดการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย .....  | 2-30 |
| 3. การประเมินผลการดำเนินงาน   |      |
| 3.1 ผลการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ สคช. ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557 โดยสะท้อนประสิทธิผล ประสิทธิภาพและผลการประเมินความสอดคล้องการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง .....        | 3-1  |



## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า  |
|--|-------|
| 3.2 ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริการและการประเมินผลกระทบที่ได้จากผู้ใช้บริการ<br>หรือผลลัพธ์จากการให้บริการ ..... | 3-44  |
| 3.3 การประเมินระบบการบริหารจัดการ .....  | 3-50  |
| 3.3.1 กระบวนการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ .....   | 3-50  |
| 3.3.2 กระบวนการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี .....  | 3-57  |
| 3.3.3 กระบวนการด้านระบบการควบคุมภายใน .....  | 3-63  |
| 3.3.4 กระบวนการด้านระบบการตรวจสอบภายใน .....   | 3-78  |
| 3.3.5 กระบวนการด้านระบบการบริหารความเสี่ยง .....   | 3-85  |
| 3.3.6 กระบวนการด้านระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ .....  | 3-91  |
| 3.3.7 กระบวนการด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล .....  | 3-99  |
| 3.3.8 กระบวนการด้านระบบการบริหารงบประมาณและการเงิน .....   | 3-106 |
| 3.3.9 กระบวนการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ) .....  | 3-110 |
| 4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน   |       |
| 4.1 การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร (SWOT Analysis) .....   | 4-1   |
| 4.2 การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) .                                      | 4-2   |
| 4.3 การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) .....                                 | 4-3   |
| 4.4 สรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ<br>(องค์การมหาชน) .....           | 4-5   |

ภาคผนวก

สรุปผลการประเมินรายโครงการ



## สารบัญตาราง

|               | หน้า   |
|---------------|--|
| ตารางที่ 1.1  | แผนขั้นตอนการดำเนินงาน ..... 1-3   |
| ตารางที่ 2.1  | ความสัมพันธ์ของขอบเขตการดำเนินงาน เครื่องมือที่นำมาใช้ และวิธีการ/การจัดเก็บข้อมูล ..... 2-6                 |
| ตารางที่ 2.2  | แนวคิดหรือประเด็นสำคัญในการจัดทำกรอบการประเมินผลโครงการของสถาบันฯ ... 2-10                                   |
| ตารางที่ 2.3  | ตัวอย่างการกรอกข้อมูลแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จำแนกตามยุทธศาสตร์ ..... 2-14                                    |
| ตารางที่ 2.4  | ตัวอย่างการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน จำแนกตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์ ..... 2-17 |
| ตารางที่ 2.5  | ตัวอย่างการคำนวณผลการดำเนินงานจำแนกตามยุทธศาสตร์ ..... 2-19  |
| ตารางที่ 2.6  | ตัวอย่างสรุปการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ..... 2-20                        |
| ตารางที่ 3.1  | ความสอดคล้องของภารกิจตาม พรฎ. จัดตั้งและประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ..... 3-19   |
| ตารางที่ 3.2  | ความสอดคล้องของการถ่ายทอดตัวชี้วัดของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ..... 3-25                          |
| ตารางที่ 3.3  | สรุปผลการประเมินโครงการภาพรวมตาม CIPP Model ..... 3-31   |
| ตารางที่ 3.4  | สรุปผลการประเมินจำแนกรายโครงการ ..... 3-31   |
| ตารางที่ 3.5  | สรุปผลการประเมินโครงการภาพรวมตาม CIPP Model จำแนกรายปี ..... 3-32  |
| ตารางที่ 3.6  | สรุปผลการประเมินด้านความสอดคล้อง ..... 3-32  |
| ตารางที่ 3.7  | สรุปผลการประเมินด้านความเพียงพอของปัจจัยนำเข้าจำแนกรายโครงการ ..... 3-34                                     |
| ตารางที่ 3.8  | สรุปผลการประเมินด้านการดำเนินงานตามแผนจำแนกรายโครงการ ..... 3-36   |
| ตารางที่ 3.9  | สรุปผลการประเมินด้านการเบิกจ่ายงบประมาณจำแนกรายโครงการ ..... 3-37  |
| ตารางที่ 3.10 | สรุปผลการประเมินด้านการบริหารระยะเวลาของโครงการจำแนกรายโครงการ ..... 3-38                                    |
| ตารางที่ 3.11 | สรุปผลการประเมินด้านการบรรลุผลผลิตจำแนกรายโครงการ ..... 3-40   |
| ตารางที่ 3.12 | สรุปผลการประเมินด้านการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์จำแนกรายโครงการ ..... 3-41  |
| ตารางที่ 3.13 | สรุปผลการประเมินด้านการเกิดผลกระทบหรือประโยชน์จำแนกรายโครงการ ..... 3-42                                     |
| ตารางที่ 3.14 | สรุปผลการประเมินด้านความยั่งยืนจำแนกรายโครงการ ..... 3-43  |
| ตารางที่ 3.15 | ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ..... 3-52  |
| ตารางที่ 3.16 | ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ..... 3-59   |
| ตารางที่ 3.17 | สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ..... 3-64  |
| ตารางที่ 3.18 | สรุปกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ ..... 3-65   |
| ตารางที่ 3.19 | สรุปผลด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร ..... 3-66   |
| ตารางที่ 3.20 | สรุปกระบวนการติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผล ..... 3-67  |
| ตารางที่ 3.21 | ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการควบคุมภายใน ..... 3-69   |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

|   | หน้า  |
|---|-------|
| ตารางที่ 3.22 ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการตรวจสอบภายใน .....              | 3-80  |
| ตารางที่ 3.23 องค์ประกอบที่จำเป็นของระบบบริหารความเสี่ยง .....                  | 3-85  |
| ตารางที่ 3.24 ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบบริหารความเสี่ยง .....             | 3-87  |
| ตารางที่ 3.25 ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ .....   | 3-93  |
| ตารางที่ 3.26 ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล .....       | 3-101 |
| ตารางที่ 3.27 ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารงบประมาณและการเงิน .....             | 3-107 |
| ตารางที่ 3.28 ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ) ..... | 3-111 |
| ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร .....                           | 4-2   |
| ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร .....                          | 4-4   |



## สารบัญแนภาพ

|                | หน้า  |
|----------------|---|
| แผนภาพที่ 2.1  | กรอบแนวทางการประเมินผลและผลผลิตสำคัญ ..... 2-1  |
| แผนภาพที่ 2.2  | กรอบแนวทาง วิธีการวิเคราะห์และประเมินผล ..... 2-2   |
| แผนภาพที่ 2.3  | กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการ (Evaluation Framework) ..... 2-5                                  |
| แผนภาพที่ 2.4  | CIPP Model ..... 2-8  |
| แผนภาพที่ 2.5  | Key Components of the CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program ..... 2-9               |
| แผนภาพที่ 2.6  | มุมมองตามทฤษฎีเชิงระบบ ..... 2-11   |
| แผนภาพที่ 2.7  | แนวทางการประเมินผลโครงการ ..... 2-21  |
| แผนภาพที่ 2.8  | กรอบแนวคิดการประเมินผลงานบริการของ สคช. .... 2-24   |
| แผนภาพที่ 2.9  | ขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของผู้ใช้บริการ ..... 2-26  |
| แผนภาพที่ 2.10 | ขั้นตอนการประเมินประสิทธิภาพและกลไกในการบริหารงานขององค์กร ..... 2-28   |
| แผนภาพที่ 2.11 | กรอบการวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ..... 2-30  |
| แผนภาพที่ 3.1  | ผลสัมฤทธิ์ห่วงโซ่การดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ..... 3-3                                 |
| แผนภาพที่ 3.2  | กรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติของ สคช. .... 3-5   |
| แผนภาพที่ 3.3  | สัดส่วนกลุ่มอุตสาหกรรมที่จัดทำมาตรฐานอาชีพแล้วเสร็จ ..... 3-6   |
| แผนภาพที่ 3.4  | จำนวนข้อตกลงความร่วมมือกับต่างประเทศ ปีๆ 2556 – 2557 ..... 3-7  |
| แผนภาพที่ 3.5  | องค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพเทียบกับมาตรฐานอาชีพทั้งหมดตั้งแต่ 2555 – 2557..... 3-9 |
| แผนภาพที่ 3.6  | การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ..... 3-16   |
| แผนภาพที่ 3.7  | ความสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาก่อตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ..... 3-17                             |
| แผนภาพที่ 3.8  | สรุปผลการประเมินภาพรวม ..... 3-30   |
| แผนภาพที่ 3.9  | สรุปผลการประเมินจำแนกรายโครงการ ..... 3-31  |
| แผนภาพที่ 3.10 | สรุปผลการประเมินด้านความสอดคล้อง ..... 3-32   |
| แผนภาพที่ 3.11 | ความสอดคล้องของโครงการกับยุทธศาสตร์องค์กรจำแนกรายยุทธศาสตร์ ..... 3-33  |
| แผนภาพที่ 3.12 | สรุปผลการประเมินด้านความเพียงพอปัจจัยนำเข้าจำแนกรายโครงการ ..... 3-34   |
| แผนภาพที่ 3.13 | ร้อยละของโครงการที่มีความเพียงพอของปัจจัยนำเข้า (Input) ในแต่ละด้าน ..... 3-34                                |
| แผนภาพที่ 3.14 | สรุปผลการประเมินด้านการดำเนินงานตามแผนจำแนกรายโครงการ ..... 3-36  |
| แผนภาพที่ 3.15 | สรุปผลการประเมินด้านการเบิกจ่ายงบประมาณจำแนกรายโครงการ ..... 3-37   |
| แผนภาพที่ 3.16 | สรุปผลการประเมินด้านการบริหารระยะเวลาของโครงการจำแนกรายโครงการ ... 3-38                                       |
| แผนภาพที่ 3.17 | สรุปผลการประเมินด้านการบรรลุผลผลิตจำแนกรายโครงการ ..... 3-40  |
| แผนภาพที่ 3.18 | สรุปผลการประเมินด้านการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์จำแนกรายโครงการ ..... 3-41   |



## สารบัญแนภาพ (ต่อ)

|                |   | หน้า |
|----------------|---|------|
| แผนภาพที่ 3.19 | สรุปผลการประเมินด้านการเกิดผลกระทบหรือประโยชน์จำแนกรายโครงการ ..... | 3-42 |
| แผนภาพที่ 3.20 | สรุปผลการประเมินด้านความยั่งยืนจำแนกรายโครงการ .....                | 3-43 |
| แผนภาพที่ 3.21 | ผลการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ สคช. ในภาพรวม.....           | 3-47 |
| แผนภาพที่ 3.22 | องค์ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี .....                        | 3-58 |
| แผนภาพที่ 3.23 | องค์ประกอบการประเมินระบบควบคุมภายใน .....                           | 3-63 |
| แผนภาพที่ 4.1  | การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร .....          | 4-1  |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า สคช. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง คือ ดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ติดตามและประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพรวมทั้งระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรมสถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรเอกชนในการเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยงานของรัฐในรูปแบบขององค์การมหาชน มุ่งเน้นการบริหารและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีภารกิจหลักในการจัดทำมาตรฐานอาชีพและการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สนับสนุน พัฒนสมรรถนะผู้ประกอบการอาชีพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ระดับประเทศ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ทั้งนี้ ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 มาตรา 39 กำหนดให้สถาบันฯ จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนด แต่ต้องไม่น้อยกว่าสามปี เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ สร้างความรับผิดชอบและความเชื่อถือแก่สาธารณชนในกิจการของสถาบันฯ ตลอดจนการติดตามความก้าวหน้าและการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โครงการ และแผนงานที่ได้จัดทำไว้ ซึ่งผลจากการประเมินสถาบันฯ ดังกล่าว ถือเป็นแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญที่จะใช้ในการพัฒนาและบริหารจัดการสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

#### 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557 ของ สคช. เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การในการดำเนินงานของ สคช. ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ ตามปีงบประมาณ เริ่มตั้งแต่ 6 เดือนหลังของปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จะประเมินตามแผนปฏิบัติราชการสิ้นสุดถึงเดือนมิถุนายน 2557 โดยจำแนกตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ สคช. ดังนี้

- 1.1) พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- 1.2) ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคล



- 1.3) ติดตามประเมินผลศูนย์ทดสอบอย่างโปร่งใสและมีมาตรฐาน
- 1.4) พัฒนาระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพและเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.5) ส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร
- 2) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับบทบาท ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการของสถาบันฯ รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ เพื่อนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดการพัฒนางานองค์กรยิ่งขึ้นในอนาคต

### 1.3 ขอบเขตการดำเนินโครงการ

โครงการประเมินผลการดำเนินงานของ สคช. ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557 มีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และประเมินผลองค์กร ดังนี้
  - 1.1) ผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ สคช. ตามยุทธศาสตร์ 5 ข้อ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 2 วัตถุประสงค์ 1)
  - 1.2) ประสิทธิภาพของระบบบริหารงานขององค์กร การวัดความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการบริหารต่างๆ เช่น คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการต่างๆ และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
  - 1.3) ประสิทธิภาพของระบบบริหารงานขององค์กร
  - 1.4) สภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญห
  - 1.5) กลไก รูปแบบ และกระบวนการบริหารงานขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การมหาชน
  - 1.6) ผลกระทบที่ได้จากผู้ใช้บริการ
- 2) จัดประชุมชี้แจงสรุปการประเมินผลให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

### 1.4 ผลลัพธ์หรือเป้าหมายของโครงการ

- 1) รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของ สคช. ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557 ตามยุทธศาสตร์ 5 ข้อ ดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 2 วัตถุประสงค์ 1) โดยครอบคลุมด้าน ประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนางานองค์กร
- 2) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่นำไปสู่การบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงทั้งกลไก รูปแบบ และกระบวนการบริหารงานของสถาบันฯ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การมหาชน
- 3) เจ้าหน้าที่ของ สคช. มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรค เพื่อการเรียนรู้ในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและเกิดการพัฒนางานองค์กรในอนาคต



## 1.5 ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการ 180 วันนับถัดจากวันลงนามในสัญญา

## 1.6 ขั้นตอนการดำเนินงาน


ทริสได้วางแผนการดำเนินงานระยะเวลาดำเนินการ 180 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญา โดยมีขั้นตอนดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 1.1 แผนขั้นตอนการดำเนินงาน

Inception\* Interim\* Draft-final \* Final\*

| ขั้นตอนการดำเนินงาน   | เดือนที่ 1  |   |   |   | เดือนที่ 2 |   |   |   | เดือนที่ 3 |   |   |   | เดือนที่ 4 |   |   |   | เดือนที่ 5 |   |   |   | เดือนที่ 6 |   |   |   |
|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 |
|   | 1) ศึกษาข้อมูลในภาพรวมขององค์กร เช่น พรฎ. การจัดตั้ง วัตถุประสงค์ โครงสร้างและยุทธศาสตร์ 5 ด้าน |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 2) ศึกษาและวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ผลการดำเนินงานในช่วงเวลา 3 ปี (เมษายน 2555 - มิถุนายน 2557) รวมทั้งความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรและยุทธศาสตร์   |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 3) นำเสนอรายงานขั้นต้น (Inception Report)   |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 4) ประเมินผลการดำเนินงานโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์  |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 5) นำเสนอรายงานขั้นกลาง (Interim Report)  |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 6) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลitudiyงานบริการ และสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการและสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ  |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 7) ศึกษาและวิเคราะห์ประสิทธิภาพของระบบ การบริหารงานขององค์กร การจัดความ สัมพันธ์ระหว่างกลไกการบริหารต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรและยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 8) รวบรวมข้อมูลข้อคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง  |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 9) วิเคราะห์ผลการประเมิน<br>- การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์<br>- ระบบการบริหารงานขององค์กร เพื่อนำไปจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย   |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 10) นำเสนอร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report)  |   |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |



| ขั้นตอนการดำเนินงาน  | เดือนที่ 1 |   |   |   | เดือนที่ 2 |   |   |   | เดือนที่ 3 |   |   |   | เดือนที่ 4 |   |   |   | เดือนที่ 5 |   |   |   | เดือนที่ 6 |   |   |   |
|--|------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|
|  | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4   |
| 11) จัดประชุมชี้แจงสรุปผลการประเมินผล ให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรค เพื่อการเรียนรู้ในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในอนาคต |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |
| 12) นำเสนอรายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |   |            |   |   |  |

### 1.7 ผลงานที่ส่งมอบและระยะเวลาการส่งมอบ

**งวดที่ 1** รายงานผลการประเมินเบื้องต้น (Inception Report) จำนวน 5 ชุด ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันลงนามในสัญญาจ้าง

**งวดที่ 2** รายงานผลการประเมินขั้นกลาง (Interim Report) จำนวน 5 ชุด ภายใน 60 วันนับตั้งแต่วันลงนามในสัญญาจ้าง

**งวดที่ 3** ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report) จำนวน 5 ชุด ภายใน 150 วันนับตั้งแต่วันลงนามในสัญญาจ้าง

**งวดที่ 4** รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) จำนวน 20 ชุด พร้อมแผ่น CD จำนวน 20 แผ่นและ รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary Report) จำนวน 20 ชุด พร้อมแผ่น CD จำนวน 20 แผ่น ภายใน 30 วันนับจากวันที่ได้ตรวจรับร่างรายงานฉบับสมบูรณ์เรียบร้อยแล้ว

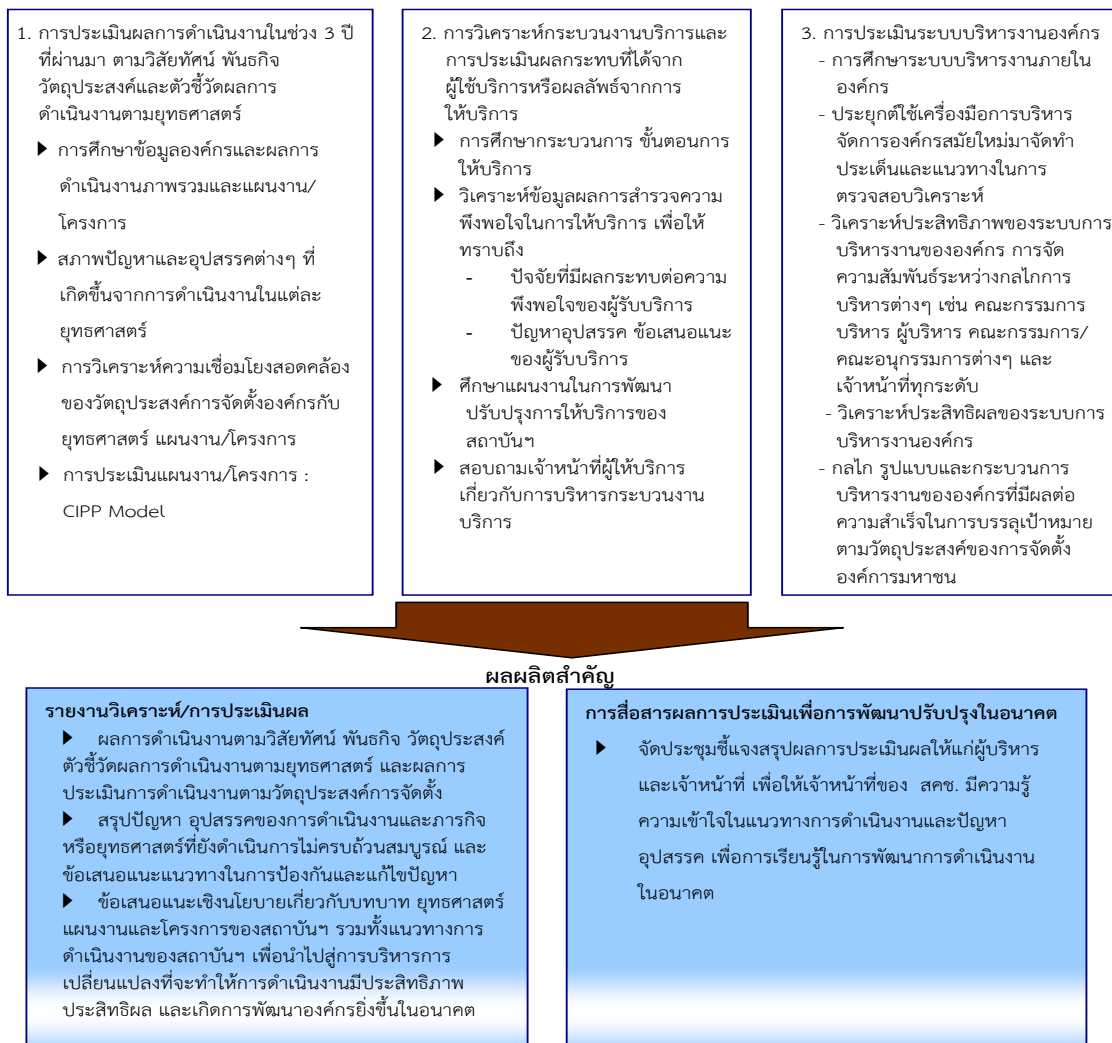
## บทที่ 2

### กรอบและแนวทางการประเมิน

#### แนวทางการสำรวจวิจัยประเมินผล วิธีการและเครื่องมือในการดำเนินงาน (Approach and Methodology)

สำหรับแนวทางการศึกษา วิธีการและเครื่องมือในการดำเนินการ ทริสในฐานะที่ปรึกษา การประเมินผลจะนำแบบจำลอง (Model) และเครื่องมือด้านการบริหารจัดการ และการประเมินผล การดำเนินงานสมัยใหม่ที่เป็นสากล และเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันมาประกอบในการดำเนินการ พร้อมทั้งนำ กรอบการดำเนินงานที่กำหนดมาใช้เป็นหลัก ดังแผนภาพที่ 2.1

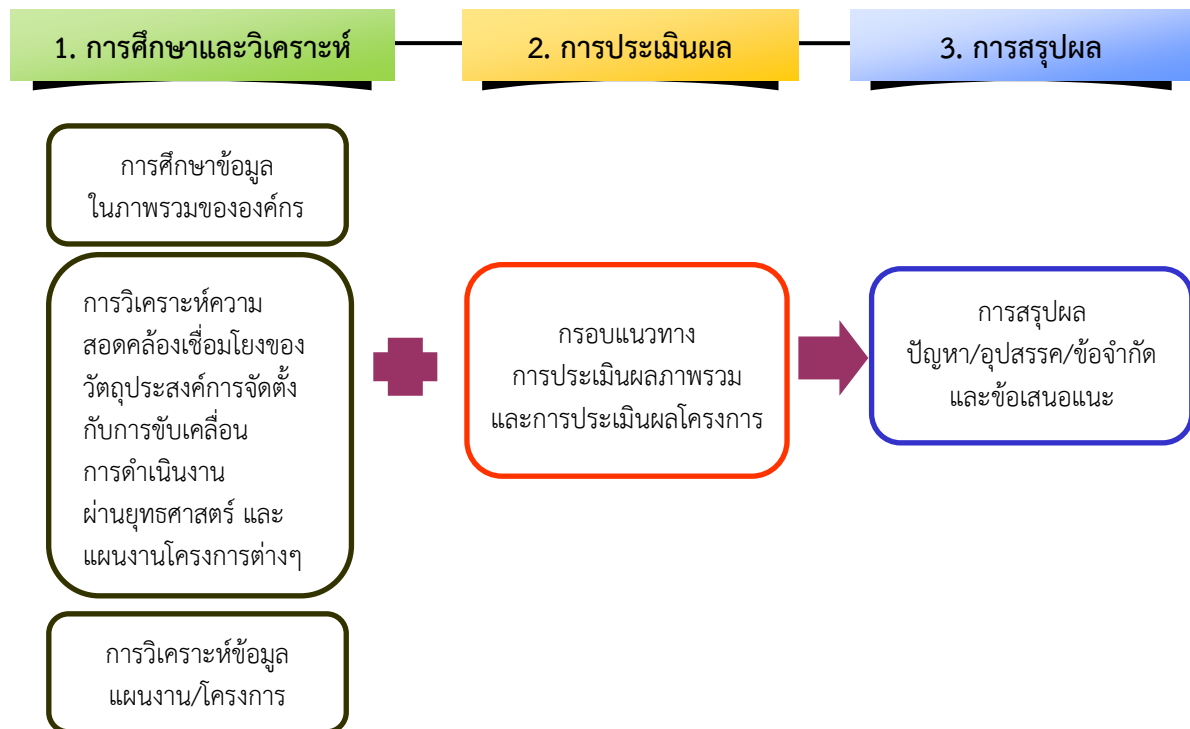
#### แผนภาพที่ 2.1 กรอบแนวทางการประเมินผลและผลผลิตสำคัญ



## 2.1 กรอบแนวทาง วิธีการวิเคราะห์และประเมินผล

ที่ปรึกษาได้วางกรอบแนวทางการวิเคราะห์และประเมินผล ออกเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ ส่วนที่ 2 การจัดทำกรอบแนวทางและการประเมินผล และส่วนที่ 3 การสรุปผล ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงรายละเอียดดังแผนภาพที่ 2.2

แผนภาพที่ 2.2 กรอบแนวทาง วิธีการวิเคราะห์และประเมินผล



### 2.1.1 การศึกษาและวิเคราะห์

มีขอบเขตการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมขององค์กร
- 2) การวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์การจัดตั้งกับการขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการต่างๆ
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลแผนงาน/โครงการ

โดยมีรายละเอียดแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

#### 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมขององค์กร

การศึกษาและรวบรวมข้อมูลในภาพรวมของสถาบันฯ มาประกอบการสรุปภาพรวมขององค์กร ในประเด็นต่างๆ เช่น

- ข้อมูลพื้นฐาน เช่น
  - อำนวยการหน้าที่ตามกฎหมาย และวัตถุประสงค์การจัดตั้ง
  - วิสัยทัศน์ พันธกิจ
  - ยุทธศาสตร์ 5 ด้านและกลยุทธ์แต่ละยุทธศาสตร์
  - การจัดสรรงบประมาณ
  - ลักษณะการจัดโครงสร้างของ สคช. เป็นต้น
- ข้อมูลผลการดำเนินงานของ สคช. เช่น
  - ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
  - ผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติงาน
  - ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการ
  - รายงานประจำปี เป็นต้น
- ข้อมูลระบบการบริหารจัดการต่างๆ ของ สคช. เช่น การควบคุมภายใน การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดหาพัสดุ หรือจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

## 2) การวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์การจัดตั้งกับการขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการต่างๆ

เป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง โดยพิจารณาความเชื่อมโยงของผลผลิต ผลลัพธ์กับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และประเมินความสอดคล้องของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง ตลอดจนความเชื่อมโยงต่อเนื่องของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยที่ปรึกษาจะพิจารณาความสอดคล้องของผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการเปรียบเทียบกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร และวิเคราะห์ความสอดคล้องความเชื่อมโยงของโครงการ/ผลผลิตเปรียบเทียบกับยุทธศาสตร์และ/หรือภารกิจในการจัดตั้งองค์กร (Coherence to mandate) อาทิเช่น การวิเคราะห์โครงการที่รองรับครบทุกยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เพื่อพิจารณาการเกิด missing link การวิเคราะห์ความสอดคล้องของการกำหนดตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดตัวชี้วัดลงจนถึงระดับโครงการ/ผลผลิตรวมทั้งความเหมาะสมในการจัดสรรงบประมาณ (budget Allocation) เป็นต้น

## 3) การวิเคราะห์ข้อมูลแผนงาน/โครงการ

ที่ปรึกษาจะวิเคราะห์ภาพรวมแผนงาน/โครงการ ซึ่งจะเป็นการมองในภาพรวมของโครงการทั้งหมดในมิติต่างๆ เช่น ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สคช. การกระจายตัวของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์ การกระจายตัวของการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งจะนำไปสู่การเสนอแนะข้อสังเกตต่างๆ เช่น ความเชื่อมโยงของแผนงาน/โครงการกับยุทธศาสตร์ ความเหมาะสมของการจัดสรรงบประมาณ ความครบถ้วนครอบคลุมของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ต่างๆ และการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นต้น

นอกจากนั้น จะทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารรายงานของโครงการที่ได้รับจาก สคช. ในเบื้องต้นก่อน เช่น แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2555-2557 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2555-2557 รายงานประจำปีของ สคช. ปีงบประมาณ 2555-2557 คำขอโครงการก่อนการอนุมัติ (เอกสารเพื่อของบประมาณ) เอกสารชี้แจงขอเขตการศึกษา รายโครงการ ข้อเสนอรายโครงการ รายงานฉบับสมบูรณ์รายโครงการ รายงานการประเมินผลรายโครงการ (หากมีการประเมินผลโครงการในเบื้องต้นแล้ว) เป็นต้น หากข้อมูลที่รวบรวมได้ไม่เพียงพอต่อการประเมินผล ทริสอาจรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมโดยจัดทำแบบสำรวจหรือสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการ และภายหลังจากการจัดเก็บรวบรวมแล้ว จะใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลการวิเคราะห์ออกมาในรูปแบบของแผนผัง ตาราง เปรูเซ็นต์ ร้อยละ และอื่นๆ ตามสมควร

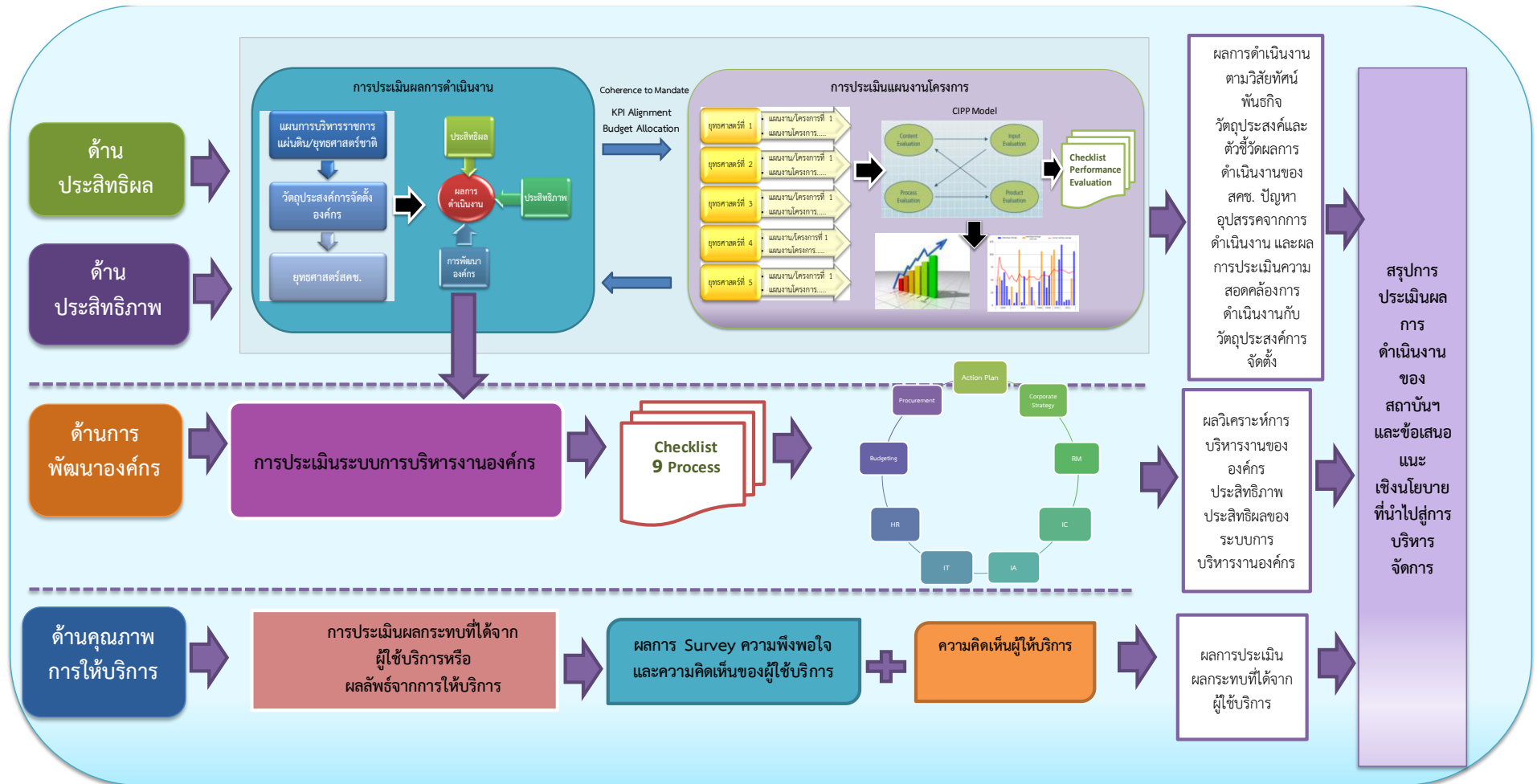
## 2.1.2 การประเมินผล

แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน โดยสรุปจะแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 2.1.2.1 การประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ สคช. ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 มิถุนายน 2557 โดยสะท้อนประสิทธิผลและประสิทธิภาพและผลการประเมินความสอดคล้องการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง
- 2.1.2.2 การวิเคราะห์กระบวนการงานบริการและการประเมินผลกระทบที่ได้จากผู้ใช้บริการหรือผลลัพธ์จากการให้บริการ
- 2.1.2.3 การประเมินระบบการบริหารจัดการ เป็นการประเมินในด้านการพัฒนาองค์กร

กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการ (Evaluation Framework) เป็นไปตามแผนภาพที่ 2.3

### แผนภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการประเมินผลและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการ (Evaluation Framework)





ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของขอบเขตการดำเนินงาน เครื่องมือที่นำมาใช้ และวิธีการ/การจัดเก็บข้อมูล

| ขอบเขตการดำเนินงาน  | เครื่องมือ  | วิธีการ/การจัดเก็บข้อมูล   |
|---|---|--|
| <p>การประเมินผลการดำเนินงานตาม<br/>           วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และ<br/>           ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตาม<br/>           ยุทธศาสตร์ ของ สคช. ในรอบ<br/>           ระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 –<br/>           30 มิถุนายน 2557 โดยสะท้อน<br/>           ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพและผล<br/>           การประเมินความสอดคล้องการ<br/>           ดำเนินงานกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม</li> <li>● แบบจำลองการประเมินผลโครงการ ประยุกต์ใช้จาก CIPP Model</li> <li>● ดัชนีชี้วัด (KPI) เพื่อเป็นตัววัดความสำเร็จของแต่ละยุทธศาสตร์</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตรวจสอบเอกสาร/ฐานข้อมูลที่จัดเก็บ</li> <li>● สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>            |
| <p>การวิเคราะห์กระบวนการบริการและ<br/>           การประเมินผลกระทบที่ได้จาก<br/>           ผู้ใช้บริการหรือผลลัพธ์จากการ<br/>           ให้บริการ</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลทุติยภูมิจากผลสำรวจความพึงพอใจและความคิดเห็นของผู้รับบริการ ที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ สอบถามความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการต่อการบริหารกระบวนการบริการ ตลอดจนวิเคราะห์จัดทำเป็นข้อเสนอแนะซึ่งจะได้นำไปเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลตามยุทธศาสตร์</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตรวจสอบเอกสาร/ฐานข้อมูลที่จัดเก็บ</li> <li>● ใช้แบบสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ</li> </ul> |
| <p>การประเมินระบบการบริหารจัดการ<br/>           เพื่อสะท้อนด้านการพัฒนาองค์กร</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ศึกษากระบวนการบริหารขององค์กร โดยทริสจะประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาใช้ในการจัดทำประเด็นในการตรวจสอบและวิเคราะห์ เพื่อค้นหาปัญหาและให้ข้อเสนอแนะ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>● ตรวจสอบเอกสาร/ฐานข้อมูล</li> </ul>                      |

### 2.1.2.1 การประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ของ สคช. ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 - 30 มิถุนายน 2557 โดยสะท้อนประสิทธิผลและประสิทธิภาพและผลการประเมินความสอดคล้องการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

การประเมินผลภาพรวมมีกรอบแนวคิดและขอบเขตการดำเนินงานเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. การประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม

การประเมินเพื่อสะท้อนการดำเนินงานที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นซึ่งประกอบด้วย ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ตลอดจนประเมินผลความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและยุทธศาสตร์ การประเมินความเชื่อมโยงภารกิจในการจัดตั้งองค์กรและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม แผนงาน โครงการที่รองรับ โดยจะพิจารณาความเชื่อมโยง ดังนี้

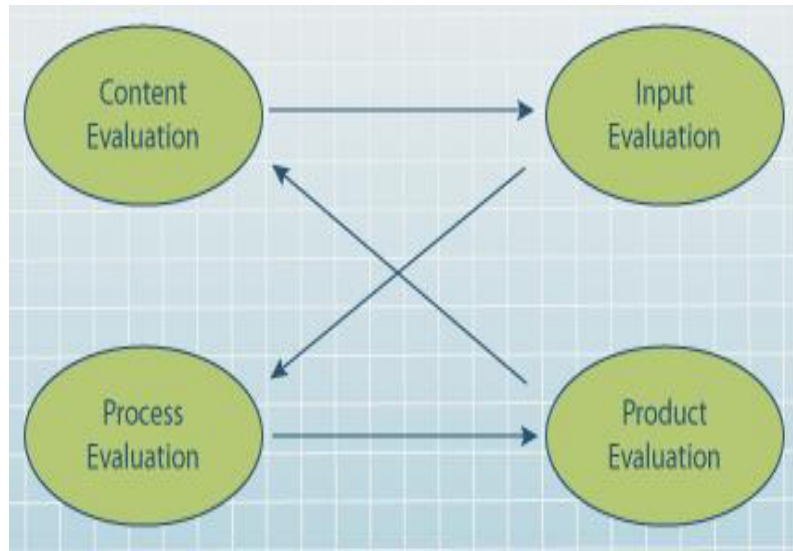
- มีโครงการรองรับครบทุกภารกิจ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ หรือเกิด missing link
- ความสอดคล้องของการกำหนดตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดตัวชี้วัดลงจนถึงระดับโครงการ/ผลผลิต (KPI Alignment)
- การจัดสรรงบประมาณ (budget Allocation)
- การประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ผ่านการรวมผล (Consolidation) ของการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ/ผลผลิต ต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและ/หรือยุทธศาสตร์

#### 2. การประเมินแผนงานโครงการ

เป็นการประเมินผลสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ซึ่งดำเนินการผ่านโครงการต่างๆ ว่ามีความสำเร็จ คืบหน้า และบรรลุเป้าหมายส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดตั้งองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยการประเมินผลจะเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินผลโครงการตามแบบจำลองชิป (CIPP Model)<sup>1</sup> ของ ศ.แดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daniel L.Stufflebeam) แห่งมหาวิทยาลัยเวสต์เทอร์น มิชิแกน สหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับการยอมรับและใช้กันทั่วไปในปัจจุบันมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลโครงการ โดยแนวคิดดังกล่าวได้แบ่งประเด็นสำคัญในการประเมินออกเป็น 4 ประเภทตามอักษรภาษาอังกฤษตัวแรกของ CIPP Model

<sup>1</sup> แนวคิดแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam's CIPP Model) เป็นการประเมินภาพรวมของโครงการตั้งแต่บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต (Context, Input, Process and product) โดยอาศัยวิธีการสร้างเกณฑ์และประสิทธิภาพของโครงการ

## แผนภาพที่ 2.4 CIPP Model



โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินในส่วนของการวางแผนก่อนเริ่มดำเนินโครงการ เพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการ ประเด็นปัญหา และความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ

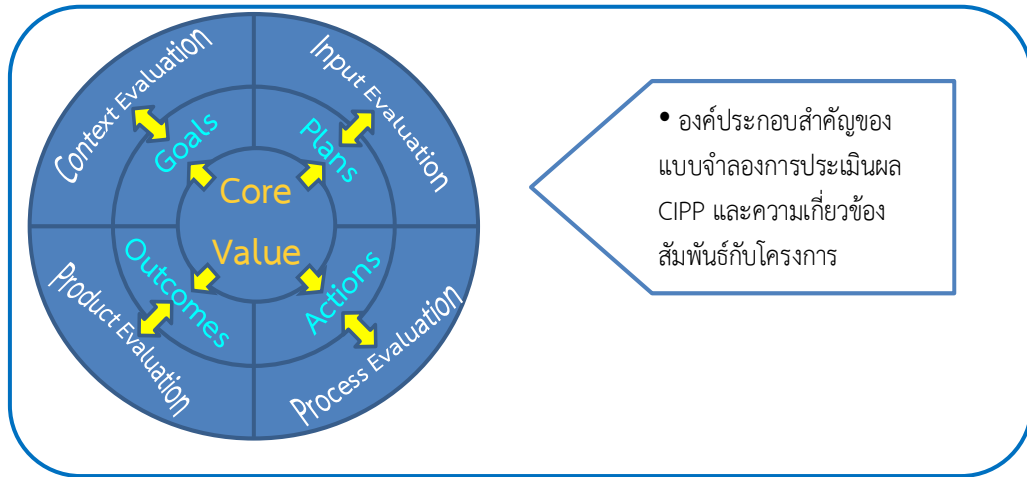
2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสม และความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ รวมทั้งเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการช่วงต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการและการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการ โดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน

4. การประเมินผลที่ได้รับจากโครงการ (Product Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้รับในระดับต่างๆ ตั้งแต่ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ผลกระทบ (Impact) ทั้งในด้านบวกและลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือ มาตรฐานที่กำหนดไว้ ความยั่งยืนหรือต่อเนื่องของการดำเนินโครงการ (Sustainability) รวมถึงความเป็นไปได้หรือเหมาะสมในการนำโครงการไปดำเนินการหรือขยายผลในพื้นที่อื่นๆ (Transportability) และการประเมินวิธีการประเมินผลโครงการ (Metaevaluation) เพื่อนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินโครงการ

การประเมินตามแนวคิดซีป เป็นการประเมินโดยมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการปรับปรุงการดำเนินโครงการ มากกว่าการมุ่งหาข้อพิสูจน์หรือหาหลักฐานเพื่อตัดสินว่าโครงการดีหรือไม่

## แผนภาพที่ 2.5 : Key Components of the CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Programs<sup>2</sup>



ที่มา : <http://www.scribd.com/doc/58435354/The-Cipp-Model-for-Evaluation-by-Daniel-L-Stufflebeam>

แผนภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของแนวทางการประเมินโครงการแบบชิป (CIPP Model) ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการประเมินผลตามแบบจำลองชิป (CIPP Model) ทั้ง 4 ด้าน กับประเด็นสำคัญที่ต้องการมุ่งเน้นหรือสะท้อนผลการดำเนินโครงการ โดยวงกลมด้านนอก แสดงให้เห็นถึงประเภทของการประเมินทั้งในด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลที่ได้รับจากโครงการ ส่วนลูกศรที่มีหัวสองด้าน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินกับประเด็นสำคัญที่ต้องการประเมินดังกล่าว เช่น แนวทางการประเมินในด้านบริบท (Context) นอกจากจะใช้ตรวจสอบหรือตั้งคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการจัดทำโครงการ เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้น ความจำเป็นหรือที่มาในการริเริ่มจัดทำโครงการ ในทางกลับกันยังให้ข้อมูลที่จะใช้ในการตรวจสอบ สอบทานว่าโครงการที่ดำเนินการมีความเพียงพอ เหมาะสมหรือสอดคล้องกับเป้าหมายหรือสภาพปัญหาที่พบหรือไม่ และอาจนำไปสู่การปรับเป้าหมายของการดำเนินการให้มีความเหมาะสมได้ หรือความพยายามในการที่จะปรับปรุงแผนงานโครงการ นำมาซึ่งการตั้งคำถามหรือการประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัยนำเข้า โดยอาจนำไปสู่การปรับปรุงแผนกิจกรรมและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวทางการประเมินในประเด็นด้านปัจจัยนำเข้า มีความสัมพันธ์กับการวางแผนโครงการ (Plan) อาจก่อให้เกิดการตั้งคำถามหรือการทบทวนหรือประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมตามแผน และได้ข้อมูลป้อนกลับที่อาจทำให้ต้องมีการทบทวนหรือเพิ่มเติมกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้แผนมีความเหมาะสมมากขึ้น ไปจนถึงการพิจารณาปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกโครงการ

จากการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินผลโครงการตามแบบจำลองชิป (CIPP Model) จะได้ภาพแนวคิดในการประเมินผลดำเนินงานของสถาบันฯ แสดงดังตารางที่ 2.2

<sup>2</sup> The CIPP Model for Evaluation by Prof. Daniel L. Stufflebeam, Western Michigan University; 2003. Presented at 2003 Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network (OPEN)

ตารางที่ 2.2 แนวคิดหรือประเด็นสำคัญในการจัดทำกรอบการประเมินผลโครงการของสถาบันฯ

| การประเมินผลโครงการตามแบบจำลองซิป (CIPP Model)                               | แนวคิดหรือประเด็นสำคัญในการจัดทำกรอบการประเมินผลโครงการของสถาบันฯ  |
|--|--|
| 1. ด้านบริบท หรือความเหมาะสมในการออกแบบโครงการ (Context : C)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณ รูปแบบและกระบวนการบริหารโครงการ และการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการ</li> <li>▪ ความสอดคล้องของโครงการกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือแนวทางที่กำหนดไว้ของโครงการ</li> </ul>   |
| 2. ปัจจัยนำเข้า (Input : I)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หลักประสิทธิภาพ หลักการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> <li>▪ ความเหมาะสม/เพียงพอ ของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น งบประมาณ เวลา เป็นต้น</li> </ul>   |
| 3. กระบวนการ (Process : P)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หลักประสิทธิภาพ เทคนิควิธีการในการดำเนินโครงการ ความสามารถของกิจกรรมต่อการเกิดผลผลิต</li> <li>▪ ความเหมาะสมกิจกรรม วิธีการในการดำเนินโครงการ</li> </ul>   |
| 4. ผลที่ได้รับ (Product : P)<br>4.1 ผลผลิต (Output)<br>4.2 ผลลัพธ์ (Outcome) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หลักประสิทธิผล หลักการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม กับเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่ต้น</li> <li>▪ ผลงานหรือผลที่ได้รับจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่โครงการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้กับเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการในระดับต่างๆ ตั้งแต่ขั้นต้น ขั้นกลาง ขั้นสูงสุด หรือตั้งแต่ระยะสั้นไปจนถึงระยะยาว</li> </ul> |
| 5. ผลกระทบ (Impact)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีความตระหนักหรือค่านึงถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินโครงการ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานเจ้าของโครงการได้วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ทั้งในด้านบวกและลบหรือไม่ และหากพบว่ามีผลกระทบในด้านลบ หน่วยงานมีแนวทางหรือวิธีการในการจัดการหรือรองรับปัญหาผลกระทบด้านลบหรือไม่</li> </ul>  |

สำหรับการประเมินผลสำเร็จของโครงการ ที่ปรึกษาจึงประยุกต์ใช้ทั้งแนวคิด CIPP ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเพื่อใช้ในการออกแบบและจัดทำกรอบการประเมินผลสำเร็จของโครงการให้สามารถประเมินผลได้อย่างเหมาะสมโดยจะใช้ “ตัวชี้วัด” และระบบการให้คะแนน (Point System) เป็นเครื่องมือหรือเกณฑ์ในการตัดสินระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จได้ตามเกณฑ์พิจารณาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบทความสอดคล้องของโครงการกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือแนวทางที่กำหนดไว้ของโครงการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลที่ได้ ซึ่งได้แก่ ผลผลิตและผลลัพธ์ และด้านผลกระทบ โดยกรอบการประเมินผลและตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น สามารถใช้ประเมินความสำเร็จทั้งในด้าน

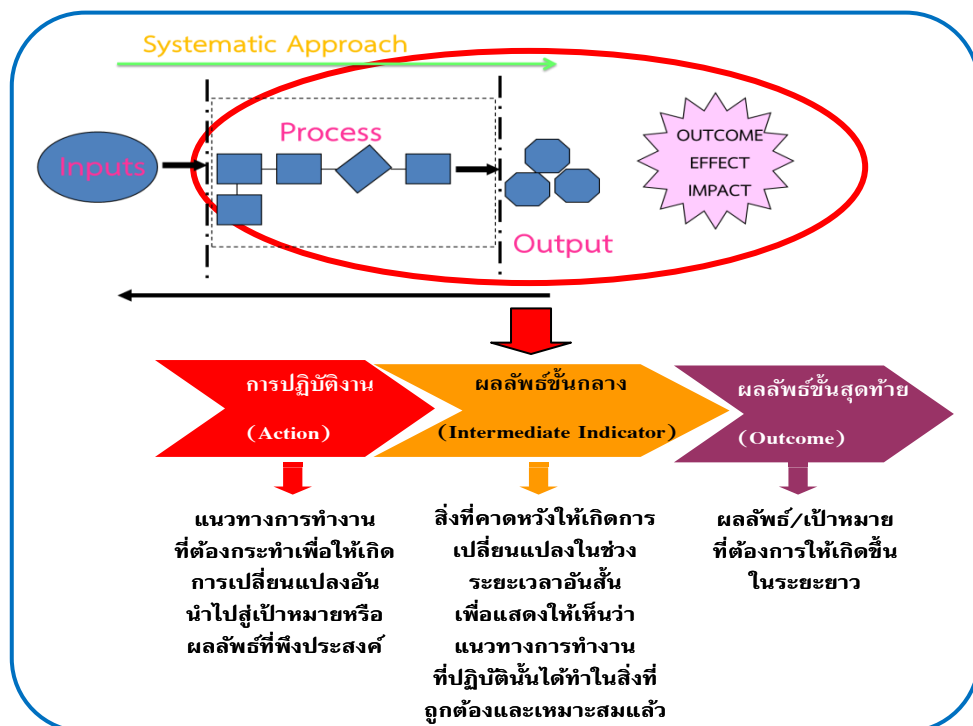
ความเหมาะสมของการจัดให้มีโครงการ กระบวนการดำเนินงานและการบริหารโครงการ ตลอดจนการสะท้อนถึงประโยชน์หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการในช่วงระยะเวลาที่ทำการประเมิน โดยจะใช้มุมมองในเชิงระบบ (Systematic Approach) และ CIPP Results Chain เพื่อกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อสะท้อนความสำเร็จอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

ในการประเมินผลโครงการฯ ที่ปรึกษาจะใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการวัดผล โดยจะกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับประเด็นการประเมินผลที่กำหนดไว้ภายใต้หลักเกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จของโครงการ 5 ด้าน และวัดความสำเร็จตาม Results Chain หรือพิจารณาความเชื่อมโยงของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลที่ได้รับ อย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามทฤษฎีเชิงระบบ (Systematic Approach) โดยผลการประเมินที่ได้จะออกมาในระบบคะแนน เพื่อให้สามารถสะท้อนระดับความสำเร็จที่แตกต่างกันของแต่ละโครงการได้

### แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด

ในการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ที่ปรึกษาจะใช้ตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดตัวชี้วัด และวิธีการคำนวณ โดยใช้มุมมองตามทฤษฎีเชิงระบบ (Systematic Approach) ให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยมองความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทั้งในระดับ Input, Process, Output และ Outcome และเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่ชี้วัดผลสำเร็จของโครงการได้ทั้งในระยะสั้นระยะกลางและระยะยาว

แผนภาพที่ 2.6 มุมมองตามทฤษฎีเชิงระบบ





จากแผนภาพดังกล่าวแสดงถึงการกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ของการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่การเริ่มต้นกระบวนการโดยกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยนำเข้า (Input) ไปจนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการ/กิจกรรม/ขั้นตอนของการดำเนินโครงการ (Process) จนกระทั่งได้ผลผลิต (Output) ของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร ไปจนถึงการสะท้อนผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะต่างๆ ของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร หรือผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา และภายหลังจากได้ผลผลิตของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรแล้ว

### หลักการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)

ในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ นั้น ที่ปรึกษาจะใช้หลักการ SMART ได้แก่

S = Simple = ง่าย

M = Measurable = วัดได้

A = Accurate = ถูกต้อง แม่นยำ

R = Reasonable = สมเหตุ สมผล

T = Timeliness = ทันเวลา หรือเหมาะสมกับช่วงเวลาที่ยื่นผลการประเมินผล

นอกจากนี้ จะพิจารณาถึงความเหมาะสมด้านคุณสมบัติของตัวชี้วัด เพื่อให้ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลนั้น สามารถสะท้อนผลการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในการนำไปประเมินผล

### แนวทางการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด

ในการประเมินผลสำเร็จของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร นอกจากการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมแล้ว จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลการบรรลุเป้าหมาย หรือผลสำเร็จของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน ซึ่งในเบื้องต้นที่ปรึกษาจะกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และผลที่จะคาดว่าจะได้รับตามที่ระบุไว้ในแผนงาน ทั้งนี้ หากแผนงานหรือยุทธศาสตร์องค์กร ไม่ได้กำหนดเป้าหมายความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรไว้ หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน ที่ปรึกษาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อให้ทราบทิศทางและเป้าหมายของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรแต่ละข้อ เพื่อให้สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้สามารถวัดผลสำเร็จในระดับต่างๆ ของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรแต่ละข้อได้

#### ■ การวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูล

การประเมินผลจะทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารรายงานของโครงการที่ได้รับจาก สคช. ในเบื้องต้นก่อน เช่น แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2554-2556 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2554-2556 รายงานประจำปีของ สคช. ปีงบประมาณ 2554-2556 คำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ 2554-2556 รายงานการประเมินผลตนเอง ประจำปีงบประมาณ 2554-2556 รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ 2554-2556 ที่ สคช. ได้รับจากสำนักงาน ก.พ.ร. โครงสร้างองค์กร Job Description ระดับสายงาน คำขอโครงการก่อนการอนุมัติ (เอกสารเพื่อของบประมาณ) เอกสารชี้แจงขอบเขตการศึกษา รายโครงการ ข้อเสนอรายโครงการ รายงานฉบับสมบูรณ์รายโครงการ รายงานการประเมินผลรายโครงการ (หากมีการประเมินผลโครงการในเบื้องต้นแล้ว) รายงานการตรวจสอบภายใน รายงานผลการตรวจจาก

ผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น หากข้อมูลที่รวบรวมได้ไม่เพียงพอต่อการประเมินผล ทริสอาจรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมโดยจัดทำแบบสำรวจหรือสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการ

#### ■ การสรุปผลประเมิน

การสรุปผลการประเมิน ดำเนินการโดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลรายโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำสรุปผลประเมินการดำเนินการของ สคช. ซึ่งจำแนกเป็น 2 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1. สรุปผลการประเมินความเชื่อมโยงภารกิจในการจัดตั้งองค์กรและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม แผนงาน โครงการที่รองรับ โดยจะพิจารณาความเชื่อมโยง ดังนี้
  - มีโครงการรองรับครบทุกภารกิจ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ หรือเกิด missing link
  - ความสอดคล้องของการกำหนดตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดตัวชี้วัดลงจนถึงระดับโครงการ/ผลผลิต (KPI Alignment)
  - การจัดสรรงบประมาณ (budget Allocation)
2. การประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
  - ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามภารกิจและ/หรือยุทธศาสตร์ รวมทั้งความสำเร็จในการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ/ผลผลิต

ทั้งนี้ จะได้นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรและแสดงผลความสำเร็จในการดำเนินการตามภารกิจในการจัดตั้งองค์กร และรวบรวมประเด็นปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด ในการดำเนินงานของ สคช. เพื่อประกอบการวิเคราะห์จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อไป

ในการประเมินผลกิจกรรม แผนงาน/โครงการ ที่ปรึกษาได้กำหนดตัวอย่างแบบฟอร์ม ดังนี้

- ตัวอย่างแบบฟอร์มการกรอกข้อมูลแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมจำแนกตามยุทธศาสตร์ ตามตารางที่ 2.3
- ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน จำแนกตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์ ตามตารางที่ 2.4
- ตัวอย่างการคำนวณผลการดำเนินงาน จำแนกตามยุทธศาสตร์ ตามตารางที่ 2.5
- ตัวอย่างสรุปการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ตามตารางที่ 2.6





### ตารางที่ 2.3 ตัวอย่างการกรอกข้อมูลแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จำแนกตามยุทธศาสตร์

| ยุทธศาสตร์   | ระยะเวลาดำเนินการ |      |      | งบประมาณ   |             |            |             | ส่วนงานที่รับผิดชอบหลัก                   |   |                               |   |                       |   |
|--|-------------------|------|------|------------|-------------|------------|-------------|---|---|-------------------------------|---|-----------------------|---|
|  |                   |      |      |            |             |            |             | (Project Owner)                           |   |                               |   |                       |   |
|  | 2555              | 2556 | 2557 | 2555       | 2556        | 2557       | รวม         | สำนักบริหาร<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>แห่งชาติ | สำนัก<br>สนับสนุนงาน<br>วิชาการคุณวุฒิ<br>วิชาชีพ | สำนักรับรอง<br>คุณวุฒิวิชาชีพ | สำนักส่งเสริม<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>นานาชาติ | สำนัก<br>อำนวยการกลาง | สำนักนโยบาย<br>และแผน<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>แห่งชาติ |
| 1. พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและ<br>มาตรฐานอาชีพให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล   |                   |      |      |            |             |            |             |   |   |                               |   |                       |   |
| 1.1 โครงการจัดทำมาตรฐานและระบบ<br>รับรองคุณวุฒิวิชาชีพ   | /                 | /    |      | 52,000,000 | 128,800,000 | 87,904,300 | 180,800,000 | /   |   |                               |   |                       |   |
| 1.2 โครงการศึกษาและพัฒนากรอบคุณวุฒิ<br>วิชาชีพ   | /                 | /    |      | 4,500,000  | 4,500,000   |            | 9,000,000   | /   |   |                               |   |                       |   |
| 1.3 โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ<br>แห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล  |                   |      | /    |            |             | 9,403,800  | 9,403,800   | /   |   |                               |   |                       |   |
| 1.4 โครงการความร่วมมือด้านคุณวุฒิวิชาชีพ<br>ในภูมิภาค AEC และนานาชาติ  | /                 | /    |      | 6,500,000  | 13,000,000  |            | 19,500,000  | /   |   |                               | /   |                       |   |
| 1.5 โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ<br>แห่งชาติร่วมกับประเทศสมาชิกประชาคม<br>เศรษฐกิจอาเซียน  |                   |      | /    |            |             | 1,900,000  | 1,900,000   | /   |   |                               |   |                       |   |
| 1.6 โครงการยกระดับความร่วมมือกับสมาชิก<br>ภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การเทียบเคียง<br>สมรรถนะมาตรฐานอาชีพ ระหว่างองค์กร<br>มาตรฐานอาชีพของไทยกับประเทศสมาชิก<br>อาเซียนและสากล |                   |      | /    |            |             | 1,828,400  | 1,828,400   |   |   |                               | /   |                       |   |



| ยุทธศาสตร์   | ระยะเวลาดำเนินการ |                                  |      | งบประมาณ |            |            |                 | ส่วนงานที่รับผิดชอบหลัก                   |   |                               |   |                         |   |
|--|-------------------|----------------------------------|------|----------|------------|------------|-----------------|---|---|-------------------------------|---|-------------------------|---|
|  |                   |                                  |      |          |            |            | (Project Owner) |   |   |                               |   |                         |   |
|  | 2555              | 2556                             | 2557 | 2555     | 2556       | 2557       | รวม             | สำนักบริหาร<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>แห่งชาติ | สำนัก<br>สนับสนุนงาน<br>วิชาการคุณวุฒิ<br>วิชาชีพ | สำนักรับรอง<br>คุณวุฒิวิชาชีพ | สำนักส่งเสริม<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>นานาชาติ | สำนัก<br>อำนวยความสะดวก | สำนักนโยบาย<br>และแผน<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>แห่งชาติ |
| 2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่<br>รับรองสมรรถนะของบุคลากร   |                   |                                  |      |          |            |            |                 |   |   |                               |   |                         |   |
| 2.1 โครงการนำร่องจัดระบบทดสอบใน 5<br>สาขาอาชีพ   |                   | /<br>(ยกมา<br>ดำเนินการปี<br>57) |      |          | 5,000,000  |            | 5,000,000       |   |   |                               |   |                         |   |
| 2.2 โครงการสนับสนุนการนำร่ององค์กรที่มี<br>หน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตาม<br>มาตรฐานอาชีพ                       |                   |                                  | /    |          |            | 44,900,000 | 44,900,000      | /   |   |                               |   |                         |   |
| 2.3 โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมิน<br>เพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ                                |                   |                                  | /    |          |            | 9,100,000  | 9,100,000       | /   |   |                               |   |                         |   |
| 3. ติดตามประเมินผลศูนย์ทดสอบอย่าง<br>โปร่งใสและมีมาตรฐาน   |                   |                                  |      |          |            |            |                 |   |   |                               |   |                         |   |
| 3.1 โครงการพัฒนาหน่วยรับรองบุคคลตาม<br>มาตรฐานอาชีพสู่สากล (ISO/IEC 17024)                                       |                   |                                  | /    |          |            | 10,120,000 | 10,120,000      |   |   | /                             |   |                         |   |
| 3.2 โครงการจัดทำระบบบริหารคุณภาพตาม<br>ISO 9001  |                   |                                  | /    |          |            | 1,036,000  | 1,036,000       |   |   | /                             |   |                         |   |
| 4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ<br>และเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง                                  |                   |                                  |      |          |            |            |                 |   |   |                               |   |                         |   |
| 4.1 โครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูล<br>เกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ปี<br>2557                         |                   | /                                | /    |          | 20,000,000 | 19,168,000 | 39,168,000      | /   |   |                               |   |                         |   |
| 4.2 โครงการสร้างการรับรู้ระบบคุณวุฒิ<br>วิชาชีพสู่สาธารณชนและส่งเสริมการใช้บริการ<br>ระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ |                   |                                  | /    |          |            | 15,780,000 | 15,780,000      | /   |   |                               |   |                         | /   |



| ยุทธศาสตร์   | ระยะเวลาดำเนินการ |          |           | งบประมาณ          |                    |                    |                    | ส่วนงานที่รับผิดชอบหลัก                   |   |                               |   |                         |   |
|--|-------------------|----------|-----------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---|---|-------------------------------|---|-------------------------|---|
|  |                   |          |           |                   |                    |                    |                    | (Project Owner)                           |   |                               |   |                         |   |
|  | 2555              | 2556     | 2557      | 2555              | 2556               | 2557               | รวม                | สำนักบริหาร<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>แห่งชาติ | สำนัก<br>สนับสนุนงาน<br>วิชาการคุณวุฒิ<br>วิชาชีพ | สำนักรับรอง<br>คุณวุฒิวิชาชีพ | สำนักส่งเสริม<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>นานาชาติ | สำนัก<br>อำนวยความสะดวก | สำนักนโยบาย<br>และแผน<br>คุณวุฒิวิชาชีพ<br>แห่งชาติ |
| 5. ส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ<br>ขององค์กร                      |                   |          |           |                   |                    |                    |                    |   |   |                               |   |                         |   |
| 5.1 โครงการจัดทำยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิ<br>วิชาชีพ                       |                   | /        |           |                   | 8,490,000          |                    | 8,490,000          |   |   |                               |   |                         |   |
| 5.2 โครงการพัฒนาระบบสำนักงาน<br>อิเล็กทรอนิกส์                           |                   | /        |           |                   | 10,000,000         |                    | 0                  |   |   |                               |   | /                       |   |
| 5.3 โครงการเผยแพร่สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพสู่<br>สาธารณชน                    |                   |          | /         |                   |                    | 6,334,600          | 6,334,600          |   |   |                               |   |                         | /   |
| 5.4 โครงการพัฒนาการดำเนินงานและ<br>ศักยภาพบุคลากร                        |                   |          | /         |                   |                    | 1,451,900          | 1,451,900          |   |   |                               |   | /                       |   |
| 5.5 โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คุณวุฒิ<br>วิชาชีพแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2562 |                   |          | /         |                   |                    | 1,072,000          | 1,072,000          |   |   |                               |   |                         | /   |
| <b>รวม</b>   | <b>4</b>          | <b>6</b> | <b>13</b> | <b>63,000,000</b> | <b>189,790,000</b> | <b>209,999,000</b> | <b>364,884,700</b> | <b>10</b>                                 | <b>0</b>  | <b>2</b>                      | <b>2</b>                                    | <b>2</b>                | <b>3</b>  |



ตารางที่ 2.4 ตัวอย่างการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน จำแนกตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์

| ตัวชี้วัด   | น้ำหนัก (%) | เกณฑ์การให้คะแนน          |   |   |   |  | ผลการดำเนินงาน | ค่าคะแนนที่ได้ | คะแนนถ่วงน้ำหนัก |
|---|-------------|---------------------------|---|---|---|--|----------------|----------------|------------------|
|   |             | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5  |                |                |                  |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล |             |                           |   |   |   |  |                |                |                  |
| โครงการที่ 1.1 จัดทำมาตรฐานและระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ                            |             |                           |   |   |   |  |                |                |                  |
| 1. ด้านบริบท หรือ ความเหมาะสมในการออกแบบโครงการ (Context)                         | 10          |                           |   |   |   |  |                |                |                  |
| 1.1 ระดับคะแนนความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรหรือยุทธศาสตร์องค์กร     | 10          | ไม่มี<br>ความ<br>สอดคล้อง | - | - | - | มีความ<br>สอดคล้อง<br>อย่างน้อย<br>1 ข้อ |                |                |                  |
| 2. ปัจจัยนำเข้า (Input I)   | 15          |                           |   |   |   |  |                |                |                  |
| ความเพียงพอของปัจจัยนำเข้า (Input)  |             |                           |   |   |   |  |                |                |                  |
| 2.1 ความเพียงพอของบุคลากร (เชิงปริมาณ)  | 2           | ไม่<br>เพียงพอ            | - | - | - | เพียงพอ                                  |                |                |                  |
| 2.2 ความเพียงพอของบุคลากร (เชิงคุณภาพ)  | 4           | ไม่<br>เพียงพอ            | - | - | - | เพียงพอ                                  |                |                |                  |
| 2.3 ความเพียงพอของอุปกรณ์ (เชิงปริมาณ)  | 2           | ไม่<br>เพียงพอ            | - | - | - | เพียงพอ                                  |                |                |                  |
| 2.4 ความเพียงพอของอุปกรณ์ (เชิงคุณภาพ)  | 4           | ไม่<br>เพียงพอ            | - | - | - | เพียงพอ                                  |                |                |                  |
| 2.5 ความเพียงพอของงบประมาณ  | 3           | ไม่<br>เพียงพอ            | - | - | - | เพียงพอ                                  |                |                |                  |



| ตัวชี้วัด  | น้ำหนัก (%) | เกณฑ์การให้คะแนน                    |    |              |    |                                  | ผลการดำเนินงาน | ค่าคะแนนที่ได้ | คะแนนถ่วงน้ำหนัก |
|--|-------------|-------------------------------------|----|--------------|----|----------------------------------|----------------|----------------|------------------|
|  |             | 1                                   | 2  | 3            | 4  | 5                                |                |                |                  |
| <b>3. กระบวนการ (Process)</b>                                | <b>35</b>   |                                     |    |              |    |                                  |                |                |                  |
| 3.1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน                    | 13          | 60                                  | 70 | 80           | 90 | 100                              |                |                |                  |
| 3.2 ร้อยละของงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้                    | 10          | 80                                  | 85 | 90           | 95 | 100                              |                |                |                  |
| 3.3 ระดับคะแนนระยะเวลาการบริหารงานโครงการ                    | 12          | ล่าช้ากว่าแผน                       | -  | เป็นไปตามแผน | -  | เร็วกว่าแผน                      |                |                |                  |
| <b>4. ผลที่ได้รับ (Product)</b>                              | <b>40</b>   |                                     |    |              |    |                                  |                |                |                  |
| 4.1 ระดับคะแนนความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการ  | 20          | 1                                   | 2  | 3            | 4  | 5                                |                |                |                  |
| 4.2 ระดับคะแนนความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการ | 20          | 1                                   | 2  | 3            | 4  | 5                                |                |                |                  |
| <b>5. ผลกระทบ (Impact)</b>                                   | <b>-</b>    |                                     |    |              |    |                                  |                |                |                  |
| 5.1 การเกิดผลกระทบหรือประโยชน์ของโครงการ                     | -           | ไม่เกิดผลกระทบหรือประโยชน์          | -  | -            | -  | เกิดผลกระทบหรือประโยชน์          |                |                |                  |
| 5.2 การเกิดความยั่งยืนของโครงการ                             | -           | ไม่มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยั่งยืน | -  | -            | -  | มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยั่งยืน |                |                |                  |
| น้ำหนักรวม   | 100         |                                     |    |              |    |                                  |                | ค่าคะแนนที่ได้ |                  |



ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างการคำนวณผลการดำเนินงาน จำแนกตามยุทธศาสตร์

| ยุทธศาสตร์  | น้ำหนักรวม (W) | ค่าคะแนนแต่ละด้าน |                           |                      |                           |                   |                           |                     |                           | ค่าคะแนนที่ได้ (F) | คะแนนถ่วงน้ำหนัก F x W |
|---|----------------|-------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|
|   |                | ด้านบริบท (A)     | คะแนนถ่วงน้ำหนัก (A x wa) | ด้านปัจจัยนำเข้า (B) | คะแนนถ่วงน้ำหนัก (B x wb) | ด้านกระบวนการ (C) | คะแนนถ่วงน้ำหนัก (C x wc) | ด้านผลที่ได้รับ (D) | คะแนนถ่วงน้ำหนัก (D x wd) |                    |                        |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล |                |                   |                           |                      |                           |                   |                           |                     |                           |                    |                        |
| โครงการ/กิจกรรมที่ 1.1  |                |                   |                           |                      |                           |                   |                           |                     |                           |                    |                        |
| โครงการ/กิจกรรมที่ 1.2  |                |                   |                           |                      |                           |                   |                           |                     |                           |                    |                        |
| โครงการ/กิจกรรมที่ 1.3  |                |                   |                           |                      |                           |                   |                           |                     |                           |                    |                        |
| โครงการ/กิจกรรมที่ 1.4  |                |                   |                           |                      |                           |                   |                           |                     |                           |                    |                        |
| โครงการ/กิจกรรมที่ 1.5  |                |                   |                           |                      |                           |                   |                           |                     |                           |                    |                        |
| โครงการ/กิจกรรมที่ 1.6  |                |                   |                           |                      |                           |                   |                           |                     |                           |                    |                        |
|   | $\Sigma w$     |                   | $\Sigma w(A \times wa)$   |                      | $\Sigma w(B \times wb)$   |                   | $\Sigma w(C \times wc)$   |                     | $\Sigma w(D \times wd)$   |                    | $\Sigma w(F \times W)$ |



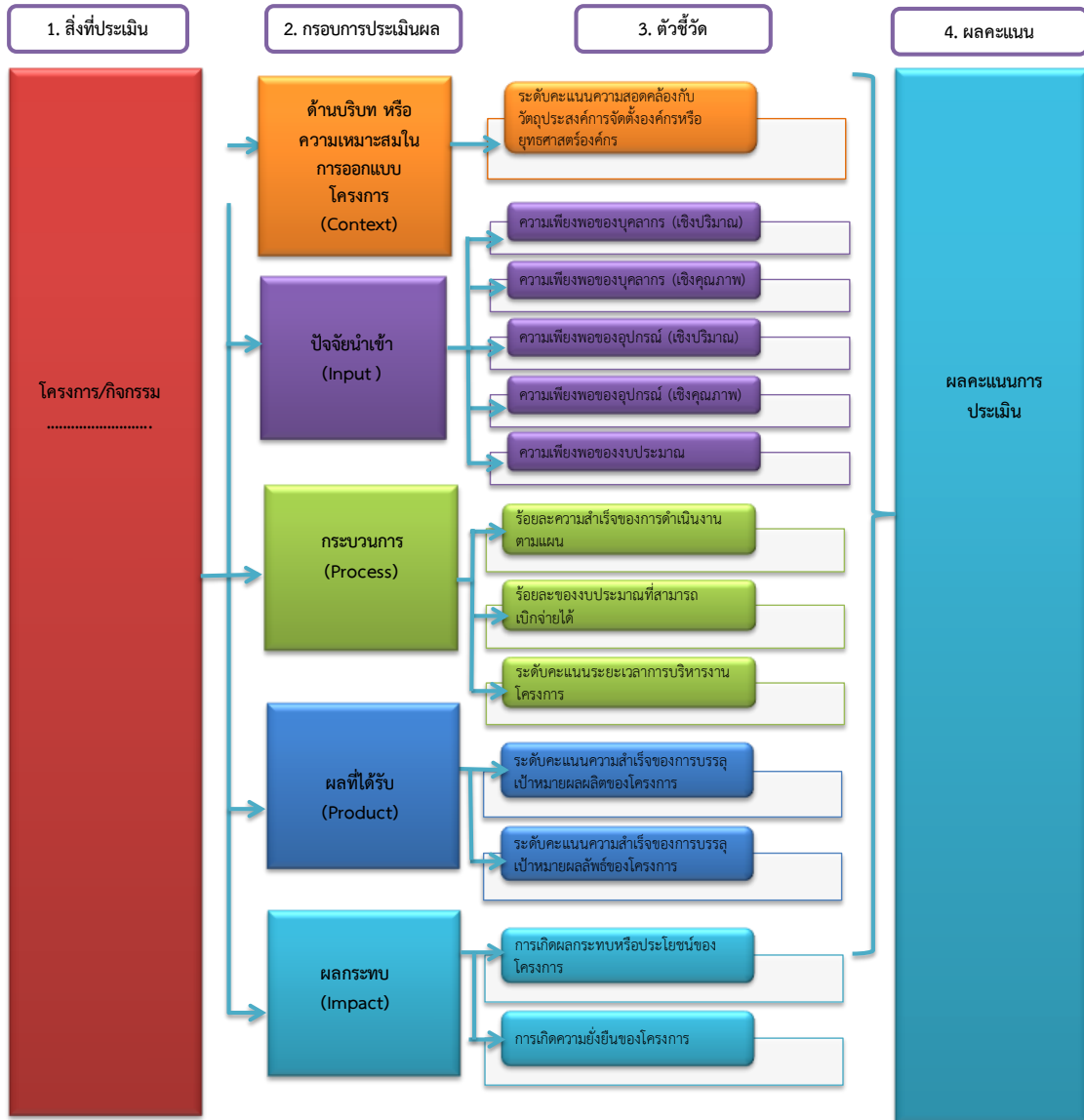
ตารางที่ 2.6 ตัวอย่างสรุปการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

| ยุทธศาสตร์  | น้ำหนักรวม<br>(W) | ค่าคะแนนแต่ละด้าน |                                  |                             |                                  |                          |                                  |                        |                                  | ค่าคะแนนที่ได้<br>(F) | คะแนนถ่วง<br>น้ำหนัก<br>F x W |
|---|-------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
|   |                   | ด้านบริบท (A)     | คะแนนถ่วง<br>น้ำหนัก<br>(A x wa) | ด้านปัจจัย<br>นำเข้า<br>(B) | คะแนนถ่วง<br>น้ำหนัก<br>(B x wb) | ด้าน<br>กระบวนการ<br>(C) | คะแนนถ่วง<br>น้ำหนัก<br>(C x wc) | ด้านผลที่ได้รับ<br>(D) | คะแนนถ่วง<br>น้ำหนัก<br>(D x wd) |                       |                               |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1<br>พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐาน<br>อาชีพให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล        |                   |                   |                                  |                             |                                  |                          |                                  |                        |                                  |                       |                               |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่รับรอง<br>สมรรถนะของบุคลากร                |                   |                   |                                  |                             |                                  |                          |                                  |                        |                                  |                       |                               |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>ติดตามประเมินผลศูนย์ทดสอบอย่าง<br>โปร่งใสและมีมาตรฐาน                        |                   |                   |                                  |                             |                                  |                          |                                  |                        |                                  |                       |                               |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4<br>พัฒนาระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพและ<br>เชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |                   |                   |                                  |                             |                                  |                          |                                  |                        |                                  |                       |                               |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5<br>ส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ<br>ขององค์กร                             |                   |                   |                                  |                             |                                  |                          |                                  |                        |                                  |                       |                               |

■ **แนวทางการประเมินผลโครงการ**

กรอบแนวคิดการประเมินผลโครงการได้กำหนดตัวชี้วัดย่อย ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.7

**แผนภาพที่ 2.7 แนวทางการประเมินผลโครงการ**



จากแผนภาพที่ 2.7 การประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการของ สคช. ใน 5 ด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านบริบท หรือ ความเหมาะสมในการออกแบบโครงการ (Context) : เป็นการประเมินความสอดคล้องของโครงการกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด ได้แก่
  - 1.1 ระดับคะแนนความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรหรือยุทธศาสตร์องค์กร เป็นการประเมินความสอดคล้องของโครงการกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร
2. ปัจจัยนำเข้า (Input) : เป็นการประเมินความเพียงพอของปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการ ซึ่งประกอบด้วย คน วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้





2.1 ความเพียงพอของบุคลากร (เชิงปริมาณ) : เป็นการประเมินความเพียงพอของจำนวนบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ

2.2 ความเพียงพอของบุคลากร (เชิงคุณภาพ) : เป็นการประเมินความเพียงพอด้านศักยภาพของบุคลากร ความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 ความเพียงพอของอุปกรณ์ (เชิงปริมาณ) : เป็นการประเมินความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการดำเนินงาน เช่น ระบบงานรองรับ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.4 ความเพียงพอของอุปกรณ์ (เชิงคุณภาพ) : เป็นการประเมินความเพียงพอของความพร้อมและศักยภาพต่อการใช้งานของวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการดำเนินงาน เช่น ระบบงานที่รองรับมีความรวดเร็ว ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว คอมพิวเตอร์ที่พร้อมใช้งาน เป็นต้น

2.5 ความเพียงพอของงบประมาณ : เป็นการประเมินความเพียงพอของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. กระบวนการ (Process) : ประเมินความสามารถในการดำเนินงาน ทั้งการบริหารจัดการระยะเวลา ในการดำเนินโครงการ การใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

3.1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน เป็นการพิจารณาความสามารถดำเนินการได้ตามแผนการดำเนินงานของแต่ละโครงการ

3.2 ร้อยละของงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้ เป็นการพิจารณาความสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนการดำเนินงานของแต่ละโครงการ

3.3 ระดับคะแนนระยะเวลาการบริหารโครงการ เป็นการพิจารณาความสามารถบริหารจัดการโครงการได้แล้วเสร็จตามแผนการดำเนินงานของแต่ละโครงการ

4. ผลที่ได้รับ (Product) : ประเมินการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

4.1 ระดับคะแนนความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการ เป็นการพิจารณาความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลผลิตตามแผนงานที่วางไว้ของแต่ละโครงการ

4.2 ระดับคะแนนความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการ เป็นการพิจารณาความสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ตามแผนการดำเนินงานของแต่ละโครงการ

5. ด้านผลกระทบ (Impact) : เป็นการพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินโครงการทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นมิติการประเมินซึ่งทางที่ปรึกษาจะประเมินข้อมูลแต่จะไม่ได้มาคำนวณรวมเป็นคะแนนโครงการ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

5.1 การเกิดผลกระทบหรือประโยชน์ของโครงการ เป็นการพิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากโครงการในด้านบวกเทียบกับเป้าหมายหรือความคาดหวัง

5.2 การเกิดความยั่งยืนของโครงการ เป็นการพิจารณาความสามารถในการสร้างความยั่งยืนให้กับกลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับประโยชน์ของโครงการ โดยเกิดปัจจัยที่บ่งบอกถึงความยั่งยืน เช่น มีการนำไปใช้ประโยชน์ต่อเนื่อง มีความสามารถต่อยอดด้วยตัวเองได้ เช่น สามารถติดต่อเอง ขายเอง หรือคิดพัฒนางานใหม่ๆ ได้เอง

จากนั้นทำการสรุปผลการประเมินของแต่ละโครงการ แล้วนำมาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานของ สคช. ในภาพรวมต่อไป

โดยกรอบการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว ได้พิจารณาน้ำหนักความสำคัญของการดำเนินงาน และเห็นว่า สคช. เพิ่มเริ่มดำเนินการการประเมินผลจึงไม่ได้ให้น้ำหนักในมิติของผลกระทบ แต่ก็ได้มีการเก็บข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะกับ สคช. อนึ่ง การกำหนดระดับคะแนนของการประเมินผลใช้ระบบการให้คะแนน (Point System) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยระดับคะแนนยิ่งสูง หมายถึง ได้รับระดับคะแนนที่ดี ดังนี้



### 2.1.2.2 การวิเคราะห์กระบวนการงานบริการและการประเมินผลกระทบที่ได้จากผู้ใช้บริการหรือผลลัพธ์จากการให้บริการ

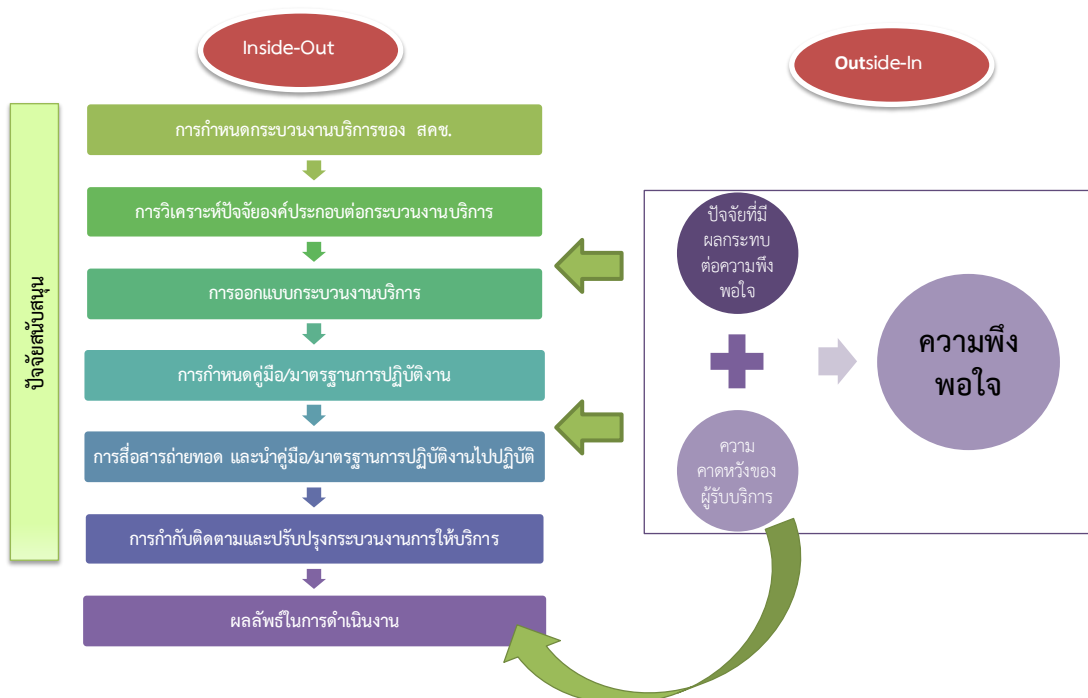
เป็นการวิเคราะห์การบริหารกระบวนการงานบริการของ สคช. รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการตลอดจนความคาดหวังต่อการบริการของ สคช. กล่าวคือเป็นการประเมินทั้ง Inside-Out และ Outside - In โดยการศึกษาและวิเคราะห์ จะใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่เดิมของ สคช. และข้อมูลปฐมภูมิจากผลสำรวจความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้รับบริการ เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งสอบถามความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการงานบริการ เพื่อเป็นการวัดผลลัพธ์จากการดำเนินงานและจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ ซึ่งจะนำไปเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลตามยุทธศาสตร์

#### 1) กรอบแนวคิดในการประเมินผล

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และประเมินผล ทริสได้กำหนดกรอบแนวคิดออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์การบริหารกระบวนการงานบริการของ สคช. และ 2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการตลอดจนความคาดหวังต่อการบริการของ สคช.

1. การวิเคราะห์การบริหารกระบวนการงานบริการของ สคช. เป็นการประเมินระบบการบริหารภายในที่ส่งผลต่อผู้บริกาภายนอก (Inside-Out) โดยพิจารณาจากปัจจัยสนับสนุนซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ เพื่อประเมินผลลัพธ์จากการบริหารกระบวนการงานบริการว่ามีประสิทธิภาพ คุณภาพ และมีการเพิ่มคุณค่าจนเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด โดยแนวทางในการประเมินผล จะประเมินว่า สคช. ได้มีการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในประเด็นการประเมินผลหรือไม่ ซึ่งจะเป็นการประเมินทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิจากการสอบถามความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

แผนภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดการประเมินผลงานบริการของ สคช.



## 1. การกำหนดงานบริการของ สคช.

เป็นการวิเคราะห์และประเมินว่า สคช. ได้มีการกำหนดหรือระบุงานบริการไว้อย่างชัดเจน โดยงานบริการมีความสอดคล้อง ตามพันธกิจ/วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กรหรือไม่ และ สคช. ได้มีการสื่อสารงานบริการตามพันธกิจให้กับประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการได้ทราบอย่างทั่วถึงหรือไม่ อย่างไร

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบต่อกระบวนการงานบริการ

เป็นการวิเคราะห์และประเมินว่า สคช. ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เช่น ความต้องการผู้รับบริการ กฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการ องค์ประกอบต่อการอำนวยความสะดวกการให้บริการ เป็นต้น เพื่อการออกแบบหรือพัฒนาปรับปรุงการบริการ

## 3. การออกแบบกระบวนการงานบริการ

เป็นการวิเคราะห์และประเมินว่า สคช. ได้ออกแบบกระบวนการงานบริการซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นกระบวนการงานสร้างคุณค่า คำนึงถึงประโยชน์ต่อประชาชนและราชการ เป็นสำคัญ

## 4. การกำหนดคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงาน

เป็นการประเมินว่า สคช. ได้มีการจัดทำขั้นตอนหรือคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ ตอบสนองความต้องการของประชาชน

## 5. การสื่อสารถ่ายทอด และนำคู่มือการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ

เป็นการประเมินว่า สคช. ได้มีการประชุมชี้แจง เพื่อสื่อสารถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามแนวปฏิบัติคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการบริการ รวมทั้งสร้างความตระหนักต่อเจ้าหน้าที่ให้เห็นความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

## 6. การกำกับติดตามและปรับปรุงกระบวนการงานการให้บริการ

เป็นการประเมินการกำกับติดตามการปฏิบัติตามคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการงานบริการตามรูปแบบที่กำหนดไว้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้บริการ ตลอดจนการนำผลที่ได้จากการติดตามมาวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย โอกาส อุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพเพิ่มคุณค่าและคุณภาพการบริการ

## 7. ผลลัพธ์ในการดำเนินงาน

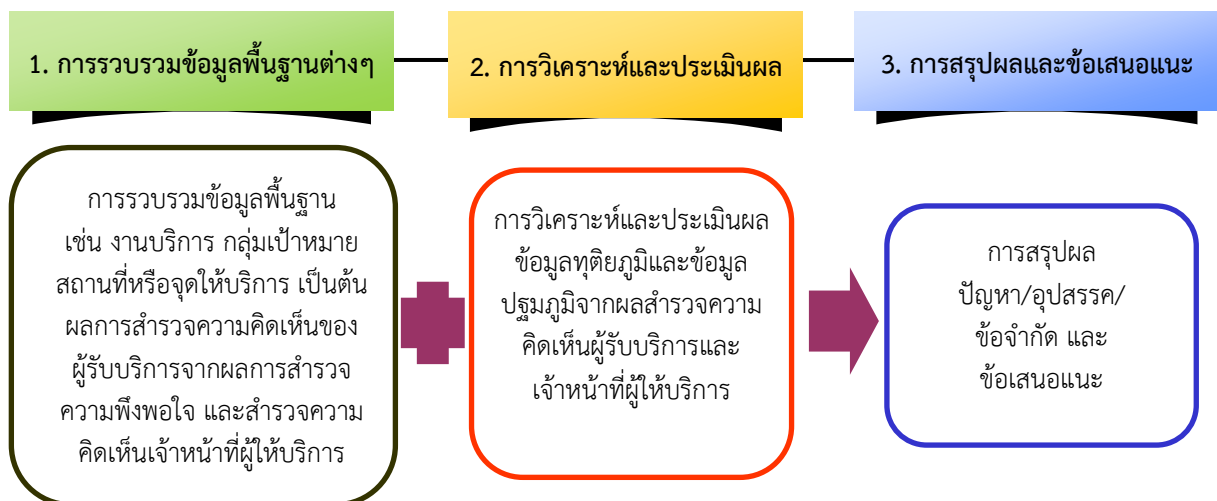
เป็นการประเมินการนำผลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ที่เป็นปัจจัยต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการ และเป็นไปอย่างทันที่ทันที่ ตลอดจนนำผลผลความคิดเห็นของผู้รับบริการ ความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการให้บริการไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการตลอดจนความคาดหวังต่อการบริการของ สคช.

เนื่องจาก สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และปัจจุบันยังอยู่ระหว่างการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพและเชิญชวนและรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคลากร จะมีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ องค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคลากรหรือศูนย์ทดสอบครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 อนึ่ง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการตลอดจนความคาดหวังต่อการบริการของ สคช. ทริสจะใช้ผลการสำรวจดังกล่าวในการวิเคราะห์เพื่อรวบรวมวิเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงานบริการของ สคช. ในปีต่อไป

### 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินผล

แผนภาพที่ 2.9 ขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของผู้ใช้บริการ



#### ■ การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน

ทริสจะรวบรวมข้อมูลพื้นฐานด้านการบริการ ตลอดจนสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝ่ายงานที่ให้บริการ เช่น

- งานบริการหลักตามภารกิจของสถาบันฯ
- กระบวนการขั้นตอนการให้บริการ
- สถานที่หรือจุดให้บริการ
- กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ
- ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การให้บริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- รวบรวมข้อเสนอแนะของผู้รับบริการจากผลการสำรวจความพึงพอใจ เป็นต้น



■ **การวิเคราะห์และประเมินผล**

การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลการดำเนินงานการบริการ และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการบริการจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

■ **การสรุปผลและข้อเสนอแนะ**

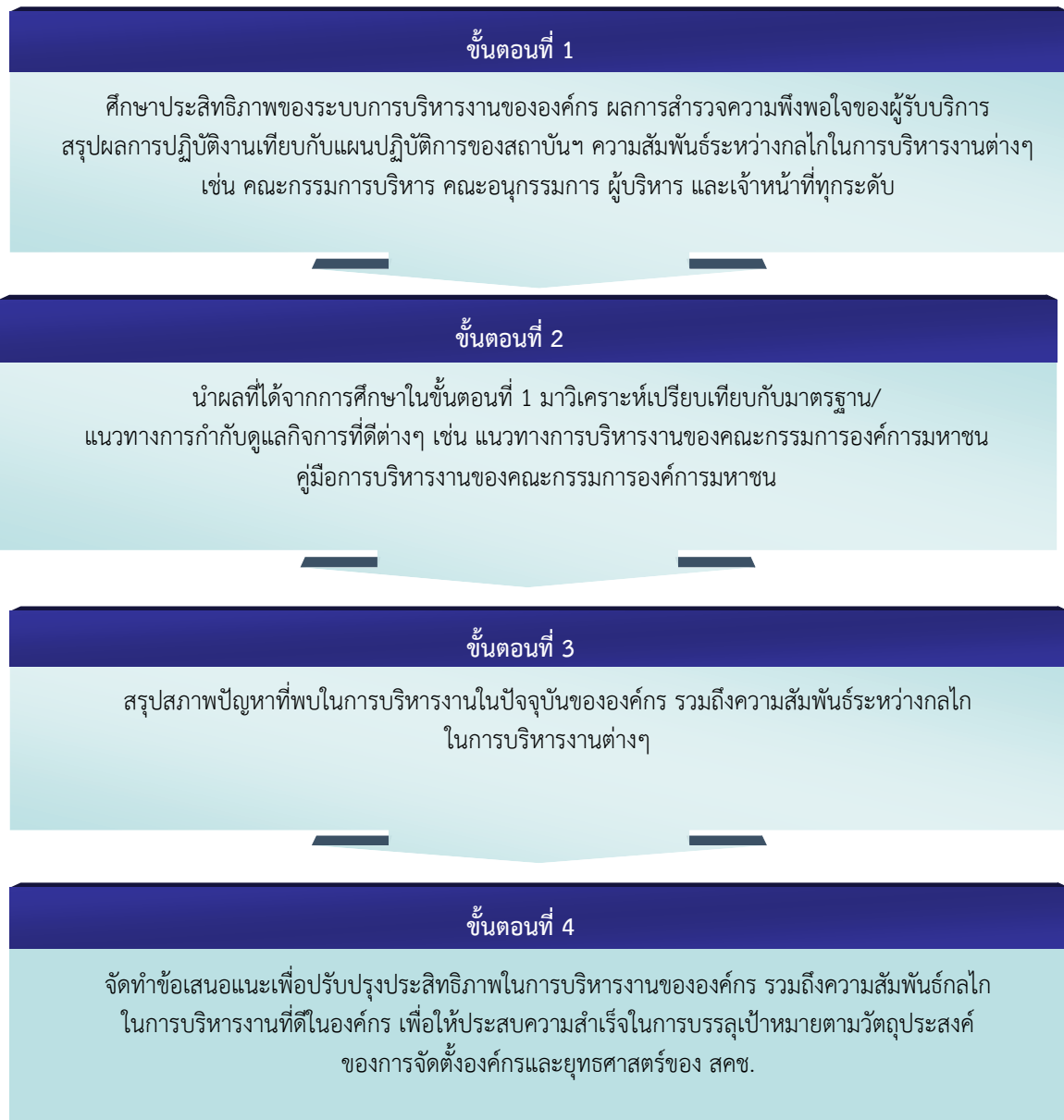
ภายหลังจากการวิเคราะห์และประเมินผลจากข้อมูลผลการดำเนินงานและความคิดเห็นเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ ทรিসจะรวบรวมปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการให้บริการของ สคช.

### 2.1.2.3 การประเมินระบบการบริหารจัดการ

#### ■ กรอบแนวทางในการประเมินผล

ในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการบริหารต่างๆ เช่น คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ทริสจะประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่และการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของ สคช. ซึ่งมีขั้นตอนในการประเมิน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.10

แผนภาพที่ 2.10 ขั้นตอนการประเมินประสิทธิภาพและกลไกในการบริหารงานขององค์กร





## ขั้นตอนที่ 1

ทริสจะทำการศึกษาประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานขององค์กรในปัจจุบัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกในการบริหารงานต่างๆ เช่น คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยจะประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่และการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของ สคช. และทำการวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการการบริหาร

## ขั้นตอนที่ 2

ในการศึกษาสภาพปัญหาของระบบการบริหารของ สคช. ทริสจะนำผลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาเทียบกับมาตรฐาน รวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่างๆ เช่น แนวทางการบริหารงานของคณะกรรมการองค์การมหาชน คู่มือการบริหารงานและกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การมหาชน เพื่อวิเคราะห์ถึงช่องว่างในระบบการบริหารงานของ สคช. ว่าเป็นไปตามมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่

## ขั้นตอนที่ 3

สรุปสภาพปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่พบจากการระบบการดำเนินงานของ สคช. รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน

## ขั้นตอนที่ 4

จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานขององค์กร รวมถึงปรับปรุงกลไกในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรและยุทธศาสตร์ของ สคช.

### ■ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการประเมินผล ทริสจะทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร หลักฐาน และรายงานต่างๆ ที่ได้รับจาก สคช. เช่น รายงานการประชุมคณะกรรมการ เป็นต้น นอกจากนี้ ทริสจะทำการสำรวจข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับทางด้านการบริหารงาน ปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่พบจาก ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

### 2.1.3 การสรุปผลเบื้องต้น

#### ■ การวิเคราะห์ สรุปผลและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เป็นการวิเคราะห์ และสรุปผล ตลอดจนจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยทริสร่วมกับ สคช. ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT โดยอาศัยผลการวิเคราะห์และประเมินแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ผลการวิเคราะห์กลไกการบริหารต่างๆ ข้อเสนอ/ข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องร่วมประกอบการวิเคราะห์และกำหนดประเด็น โดย

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Strengths, Weaknesses) ใช้เครื่องมือ Mackinsey 7S Framework ในการกำหนดประเด็นเบื้องต้น

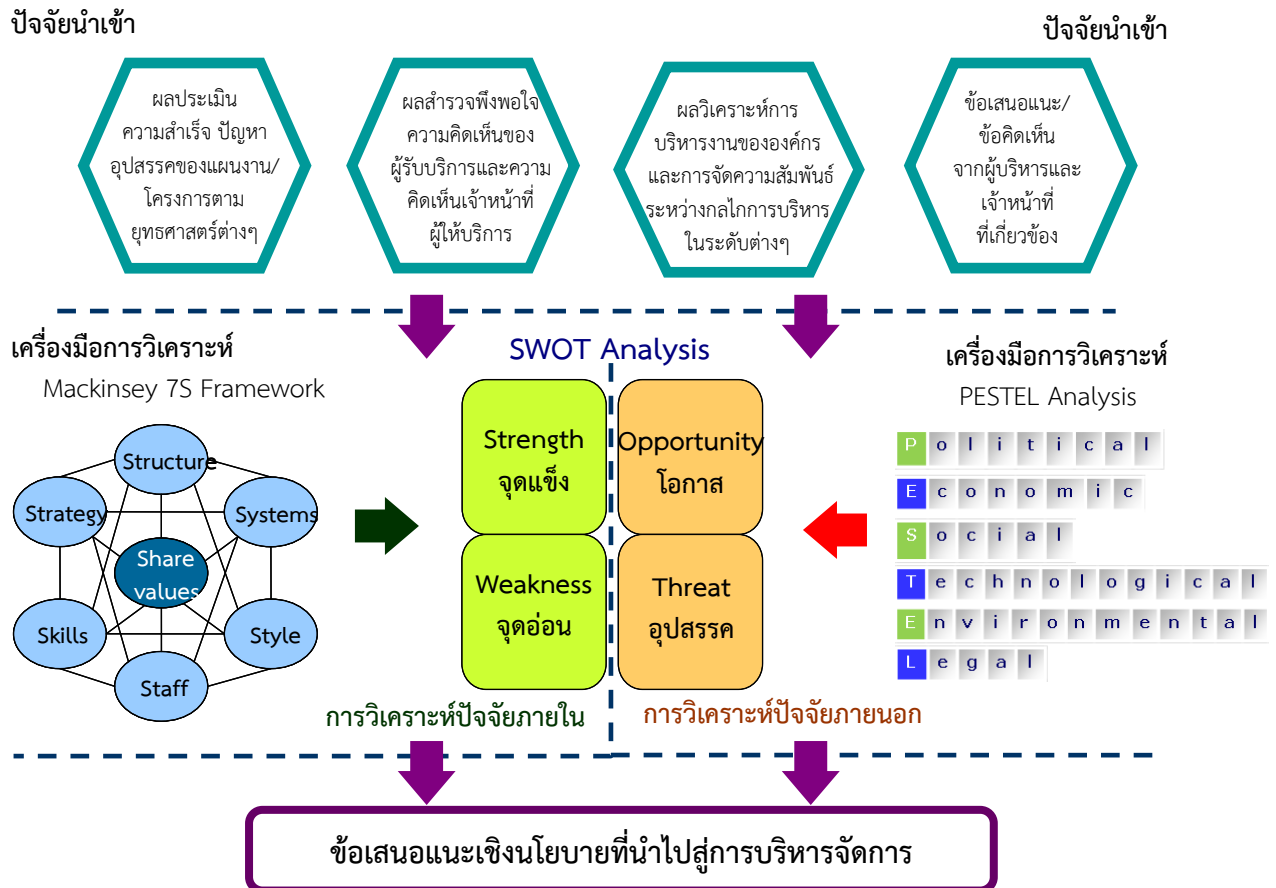
- การวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก (Opportunities, Threats) ใช้การวิเคราะห์ PEST (Political, Economics, Social, and Technology) ในการกำหนดประเด็นเบื้องต้น



## 2.2 กรอบแนวคิดการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากกระบวนการและผลการวิเคราะห์ดังกล่าว นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงทั้งกลไก รูปแบบ และกระบวนการบริหารงานขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรของ สคช.

แผนภาพที่ 2.11 กรอบการวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย



### ▪ การพัฒนาศักยภาพ (CAPACITY BUILDING)

ทริสจะทำการจัดประชุมชี้แจงสรุปผลการประเมินผลให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ สคช. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของ สคช. มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรค เพื่อการเรียนรู้ในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในอนาคต

## บทที่ 3

### การประเมินผลการดำเนินงาน

ตามที่ที่ปรึกษาได้กำหนดกรอบการประเมินผลการดำเนินงานออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

- 3.1 การประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ สคช. ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557 โดยสะท้อนประสิทธิผล ประสิทธิภาพและผลการประเมินความสอดคล้องการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง
  - 3.2 การวิเคราะห์กระบวนการบริการและการประเมินผลกระทบที่ได้จากผู้ใช้บริการหรือผลลัพธ์จากการให้บริการ
  - 3.3 การประเมินระบบการบริหารจัดการ เป็นการประเมินในด้านการพัฒนาองค์กร
- โดยผลการประเมินแต่ละหัวข้อมีรายละเอียด ดังนี้

**3.1) ผลการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ สคช. ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557 โดยสะท้อนประสิทธิผล ประสิทธิภาพและผลการประเมินความสอดคล้องการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง**

การนำเสนอผลการประเมินจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) สรุปผลการประเมินภาพรวม เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาที่กำหนดว่ามีประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ตลอดจนประเมินผลความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและยุทธศาสตร์ และการประเมินความเชื่อมโยงภารกิจในการจัดตั้งองค์กรและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม แผนงาน โครงการที่รองรับ (Coherence to mandate)
- 2) สรุปผลการประเมินแผนงานโครงการ เป็นผลสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ซึ่งดำเนินการผ่านโครงการต่างๆ

■ สรุปผลการประเมินของ สคช.

1) สรุปผลการประเมินภาพรวม

สคช. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพจัดทำมาตรฐานอาชีพ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ตลอดจนให้การรับรองและติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมทั้งประสานความร่วมมือสถานศึกษาและหน่วยงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ โดย สคช. เป็นองค์การมหาชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี เริ่มดำเนินการตั้งแต่เมษายน 2555 สรุปภาพรวมพันธกิจหลักการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น 4 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและการจัดทำมาตรฐานอาชีพ

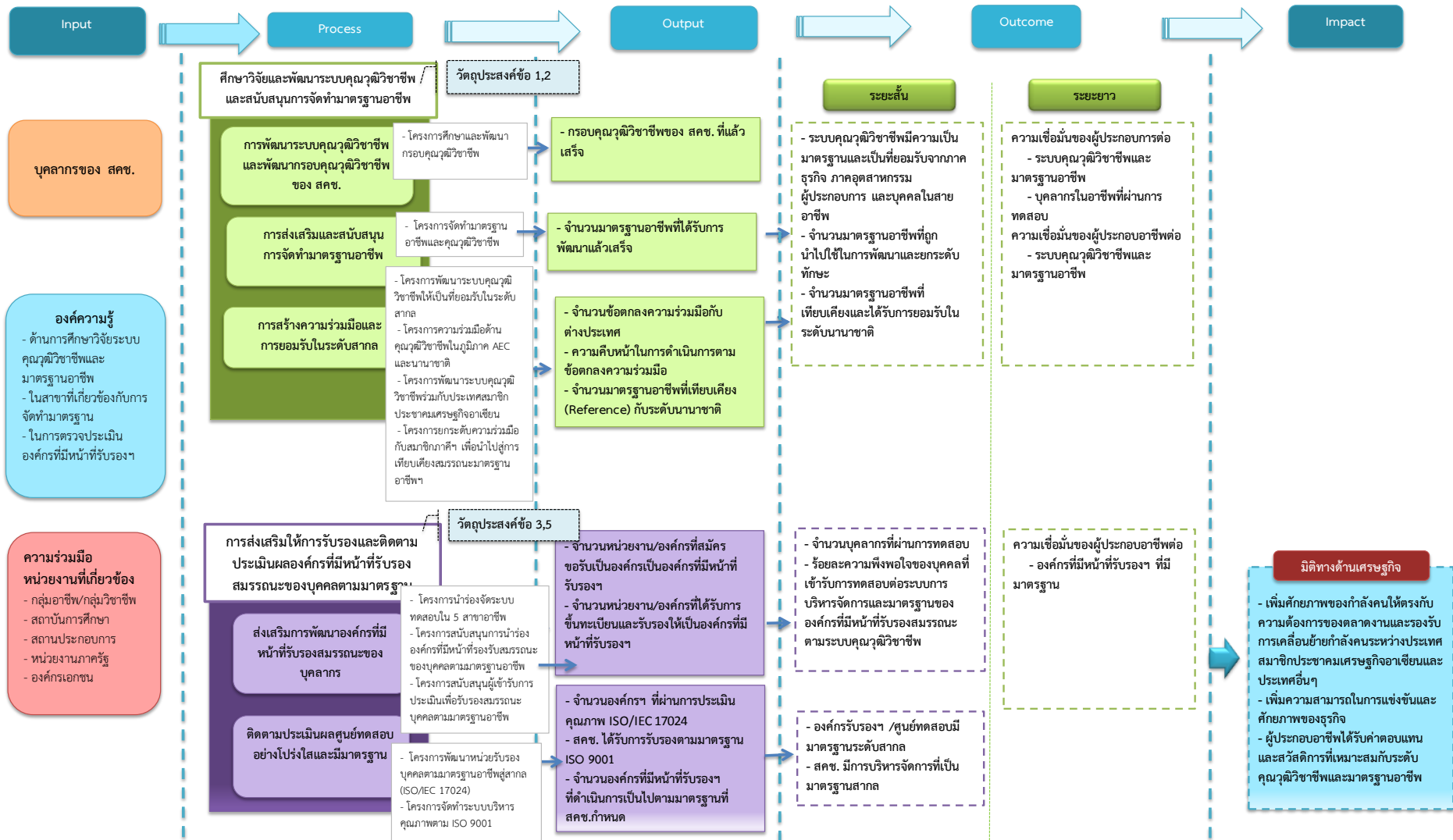
ส่วนที่ 2 การส่งเสริมให้การรับรองและติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ

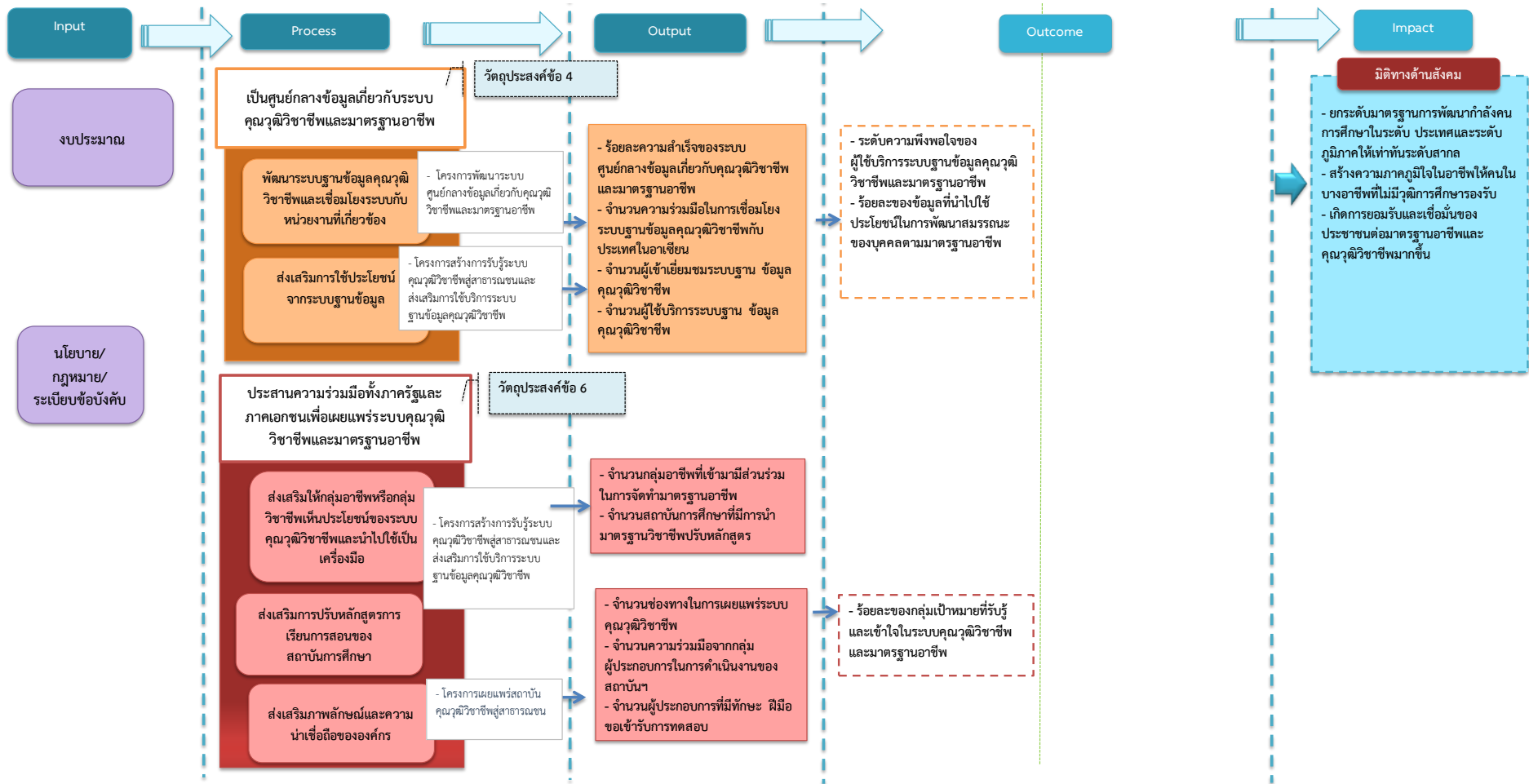
ส่วนที่ 3 การเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

ส่วนที่ 4 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

การดำเนินการตั้งแต่เมษายน 2555 จนถึงกันยายน 2557 มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานเกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ตามผลสัมฤทธิ์ห่วงโซ่การดำเนินงานดังแผนภาพที่ 3.1

### แผนภาพที่ 3.1 ผลสัมฤทธิ์ห่วงโซ่การดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)





จากแผนภาพที่ 3.1 แสดงถึงห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามพันธกิจของ สคช. จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า สคช. ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจผ่านแผนงานโครงการต่างๆ มีกิจกรรมรองรับตามพันธกิจหลักอย่างครบถ้วน การดำเนินการส่วนใหญ่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นช่วงของการศึกษาและพัฒนากรอบแนวคิดการจัดทำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ตลอดจนเตรียมการวางระบบโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในองค์กร โครงการส่วนใหญ่จึงยังไม่ได้ขับเคลื่อนเป็นรูปธรรมอย่างเต็มที่ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 เริ่มมีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นทั้งการศึกษาและพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพแล้วเสร็จ การจัดทำมาตรฐานอาชีพในหลายสาขา การประสานความร่วมมือกับต่างประเทศ ตลอดจนวางระบบบริหารจัดการภายในองค์กร และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ก็มีความคืบหน้าในการจัดทำมาตรฐานอาชีพอีกหลายสาขา ตลอดจนมีการส่งเสริมการจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินการ ผลการดำเนินงานเกิดความสำเร็จในเชิงผลผลิต (Output) โดยยังไม่เกิดผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) เนื่องจากต้องใช้เวลาในการดำเนินการและมีมาตรฐานอาชีพที่แล้วเสร็จและเปิดให้การทดสอบแล้วสรุปผลการดำเนินงานของ สคช. ได้ดังนี้

#### ❖ การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและการจัดทำมาตรฐานอาชีพ

การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและการจัดทำมาตรฐานอาชีพ เป็นภารกิจของ สคช. ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรข้อที่ 1 ดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ และข้อ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ โดย สคช. ได้มีการศึกษาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติของ สคช. แบ่งออกเป็น 7 ระดับ ดังแผนภาพที่ 3.2 ซึ่งจะนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำมาตรฐานอาชีพและพัฒนาเครื่องมือหลักในการประเมินและรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพที่กำหนด

แผนภาพที่ 3.2 กรอบคุณวุฒิวิชาชีพของ สคช.

|                                     |
|-------------------------------------|
| ระดับ 7<br>ผู้ทรงคุณวุฒิในอาชีพ     |
| ระดับ 6<br>ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ |
| ระดับ 5<br>ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ      |
| ระดับ 4<br>ผู้ชำนาญการในอาชีพ       |
| ระดับ 3<br>ผู้มีทักษะเฉพาะทาง       |
| ระดับ 2<br>ผู้มีทักษะฝีมือ          |
| ระดับ 1<br>ผู้มีทักษะเบื้องต้น      |

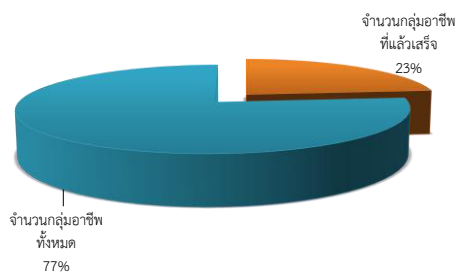
สคช. มีการจัดทำมาตรฐานอาชีพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จำนวน 13 สาขาวิชาชีพ และปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 อีก 23 สาขาวิชาชีพ ปัจจุบันดำเนินการแล้วเสร็จ 11 สาขาวิชาชีพ ได้แก่ 1) สาขาวิชาชีพธุรกิจจัดดอกไม้ 2) สาขาวิชาชีพการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม สาขาผู้ประกอบการอาหารไทย 3) สาขาวิชาชีพขนส่งชุมชน อาชีพผู้ขับซีรี่ย์ยนต์โดยสารสาธารณะ (แท็กซี่) 4) สาขาวิชาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและดิจิทัลคอนเทนต์ 5) สาขาวิชาชีพแมคคาทรอนิกส์ 6) สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ 7) สาขาวิชาชีพสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม สาขาตัดเย็บเสื้อผ้า 8) สาขาวิชาชีพธุรกิจภาพถ่าย 9) สาขาวิชาชีพรถไฟความเร็วสูงและระบบราง 10) สาขาวิชาชีพอุตสาหกรรมการพิมพ์ และ 11) สาขาวิชาชีพ

อุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี โดยกลุ่มอาชีพที่อยู่ระหว่าง ดำเนินการ 23 สาขาวิชาชีพ ได้แก่ 1) สาขาวิชาชีพอุตสาหกรรมการผลิตแม่พิมพ์ 2) สาขาวิชาชีพกิจกรรมบริการเพื่อเสริมสร้างสุขภาพร่างกาย (ยกเว้นกิจกรรมด้านการกีฬา) สาขาให้บริการสปา 3) สาขาวิชาชีพการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม อาชีพ

นักวิทยาศาสตร์อาหาร (ด้านความปลอดภัยอาหาร) 4) สาขาวิชาชีพธุรกิจหนังสือและสิ่งพิมพ์ 5) สาขาวิชาชีพเกษตรกรรมและเกษตรแปรรูป อาชีพปฏิบัติงานด้านแปรรูปนม 6) สาขาวิชาชีพการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม อาชีพผู้ประกอบการในร้านอาหาร 7) สาขาวิชาชีพเกษตรกรรมและเกษตรแปรรูป อาชีพปฏิบัติงานด้านเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ 8) สาขาวิชาชีพขนส่งชุมชน อาชีพผู้ขับขีรถทัวร์โดยสาร 9) สาขาวิชาชีพการท่องเที่ยว การโรงแรมและภัตตาคาร สาขามัคคุเทศก์ 10) สาขาวิชาชีพผลิตภัณฑ์อาหารอุตสาหกรรมยางล้อและชิ้นส่วนยานพาหนะและวิศวกรรม 11) สาขาวิชาชีพแม่บ้าน 12) สาขาวิชาชีพช่างทำผม 13) สาขาวิชาชีพการออกแบบแฟชั่น 14) สาขาวิชาชีพอนุรักษ์งานพื้นบ้านและศิลปหัตถกรรม 15) สาขาวิชาชีพช่างเชื่อม 16) สาขาวิชาชีพมาตรวิทยา 17) สาขาวิชาชีพบริการสุขภาพ อาชีพผู้ดูแลผู้สูงอายุ 18) สาขาวิชาชีพธุรกิจค้าปลีก 19) สาขาวิชาชีพธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 20) สาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคล 21) สาขาวิชาชีพบริหารทรัพยากรสิน 22) สาขาวิชาชีพบริการสุขภาพอาชีพผู้ดูแลเด็ก 23) สาขาวิชาชีพการท่องเที่ยว การโรงแรม และภัตตาคาร สาขาการโรงแรมและการท่องเที่ยว 24) สาขาวิชาชีพบริการยานยนต์ 25) สาขาวิชาชีพธุรกิจการบิน สำหรับสาขาวิชาชีพที่มีปัญหาอุปสรรคและมีการยกเลิกสัญญา ได้แก่ สาขาวิชาชีพก่อสร้าง เนื่องจากที่ปรึกษามีปัญหาภายในที่ไม่สามารถดำเนินการโครงการได้ และกลุ่มอาชีพที่มีการขยายระยะเวลาดำเนินการออกไปได้แก่ สาขาวิชาชีพธุรกิจการบิน เนื่องจาก กรมการบินพลเรือน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักอยู่ระหว่างการพิจารณาและอาจมีการปรับมาตรฐานและเครื่องมือการทดสอบให้เหมาะสมอีกครั้ง

### แผนภาพที่ 3.3

สัดส่วนกลุ่มอาชีพที่จัดทำมาตรฐานอาชีพแล้วเสร็จ

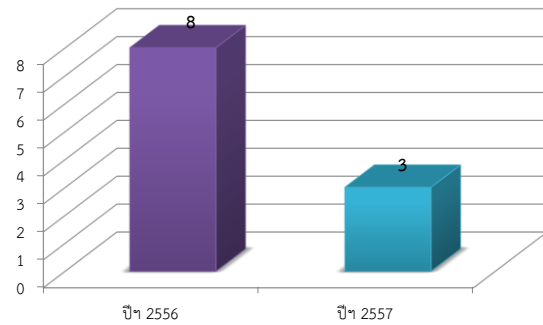


นอกจากนั้น เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการตลาดงานให้กับผู้ประกอบการอาชีพของไทยในต่างประเทศ สคช. ได้สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนข้อมูลองค์ความรู้ การเทียบเคียงคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ เช่น การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสำนักงานการศึกษาของเขตการปกครองพิเศษฮ่องกง การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในประเทศออสเตรเลีย การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสมาคมหอการค้าและอุตสาหกรรมเยอรมนี การลงนามบันทึกความเข้าใจกับองค์กรรับรองประกาศนียบัตร ประเทศอินโดนีเซีย การลงนามบันทึกความร่วมมือกับ Victoria University of Wellington ประเทศนิวซีแลนด์ การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางการศึกษา (Education Cooperation Arrangement) กับ NZQA เพื่อพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะ กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ และระบบประกันคุณภาพการจักระดับคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น โดยมีจำนวนข้อตกลงความร่วมมือที่ลงนามกับต่างประเทศในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จำนวน 8 องค์กร และ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จำนวน 3 องค์กร และมีมาตรฐานอาชีพสปาที่ได้เทียบเคียงกับประเทศอินโดนีเซียแล้ว

นอกจากนั้น มีการจัดกิจกรรมความร่วมมือต่างๆ ที่สำคัญหลังจากการลงนาม เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ Harmonization of SPA Qualifications between BNSP & TPQI การเข้าร่วมประชุม 2nd Task Force on ASEAN Qualifications Reference Framework

แผนภาพที่ 3.4 จำนวนข้อตกลงความร่วมมือกับต่างประเทศ ปีๆ 2556 – 2557



(TF-AQRF) ซึ่งจัดโดย The ASEAN Secretariat ณ ประเทศอินโดนีเซีย การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์กับหน่วยงานในต่างประเทศจาก 5 ประเทศ ได้แก่ Information-Technology Promotion Agency (IPA) จากประเทศญี่ปุ่น National IT Industry Promotion Agency (NIPA) และ Human Resources Development Services (HRDS) จากสาธารณรัฐเกาหลี Auto Skill Australia จากประเทศออสเตรเลีย AHK จากประเทศเยอรมนี รวมถึงหน่วยงาน Education New Zealand, NZQA และ ServiceIQ จากประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งทั้ง 5 หน่วยงานดังกล่าว เป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานอาชีพในระดับสากลที่ทั่วโลกให้การยอมรับ เป็นต้น



ทั้งนี้ จากการประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและการจัดทำมาตรฐานอาชีพมีข้อสังเกต ดังนี้

1. การจัดทำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพมีความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีทำให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนากำลังแรงงานในประเทศให้เป็นแรงงานระดับฝีมือมากขึ้น สคช. จึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญและได้รับความคาดหวังจากภาคส่วนต่างๆ ที่จะเป็นส่วนช่วยในการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในภาคส่วนต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
2. การจัดทำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย ประสบการณ์และองค์ความรู้เรื่องการจัดทำระบบคุณวุฒิวิชาชีพของเจ้าหน้าที่ยังมีน้อย การดำเนินการที่ผ่านมาจึงเป็นลักษณะเรียนรู้และปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน อีกทั้ง สคช. มีจำนวนวิชาชีพที่ต้องดำเนินการตาม



- ภารกิจจำนวนมากและมีความหลากหลายส่งผลให้การดำเนินการค่อนข้างล่าช้ากว่าแผนปฏิบัติงานที่วางไว้
3. การคัดเลือกอาชีพที่จัดทำมาตรฐานอาชีพที่ผ่านมา แม้จะมีการหารือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือบางสาขาวิชาชีพได้รับการร้องขอจากผู้ประกอบการบางกลุ่ม แต่ สคช. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกมาตรฐานอาชีพที่ชัดเจน และจัดทำ Roadmap ในการดำเนินการตามความสำคัญ และความจำเป็นเร่งด่วน
  4. แม้การจัดทำมาตรฐานอาชีพ สคช. จะจัดจ้างที่ปรึกษาเข้ามาดำเนินการ แต่เนื่องจากการจัดทำมาตรฐานอาชีพเป็นเรื่องใหม่ เจ้าหน้าที่ สคช. จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในอาชีพนั้นๆ อย่างเพียงพอที่จะสามารถกำกับดูแลการทำงานของที่ปรึกษา และสามารถให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม
  5. จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ พบว่าองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ สาขาวิชาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและดิจิทัลคอนเทนต์ ยังไม่มั่นใจในเครื่องมือการทดสอบและมาตรฐานที่กำหนดว่าจะสามารถรับรองสมรรถนะอาชีพในแต่ละระดับได้จริง และมีความพร้อมเพียงพอที่จะเปิดทดสอบได้
  6. ความทับซ้อนของภารกิจของ สคช. กับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานนั้น สคช. ได้มีการหารือและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อกำหนดขอบเขตงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ควรมีการสื่อสารไปยังประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจอย่างถูกต้อง โดยสถาบันฯ จะต่อยอดจากสิ่งที่หน่วยงานอื่นดำเนินการ และเพิ่มเติมในสิ่งที่หน่วยงานอื่นยังไม่ได้ดำเนินการให้ครบถ้วน
  7. ผู้ประกอบการยังขาดความเข้าใจต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพเนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ ซึ่ง สคช. จะต้องมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกไปยังกลุ่มผู้ประกอบการมากขึ้น

#### ❖ การส่งเสริมให้การรับรองและติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ

การส่งเสริมให้การรับรองและติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพเป็นภารกิจของ สคช. ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรข้อที่ 3 ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ และข้อที่ 5 ติดตามและประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมทั้งระบบคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม ที่ผ่านมา สคช. ได้มีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนสมัครเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ โดยมีหน่วยงานที่สมัครและผ่านการรับรองเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองของ สคช. จำนวน 15 แห่งจาก 7 สาขาวิชาชีพ ได้แก่ สาขาวิชาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและดิจิทัลคอนเทนต์ สาขาวิชาชีพการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม สาขาผู้ประกอบการอาหารไทย สาขาวิชาชีพกิจกรรมบริการเพื่อเสริมสร้างสุขภาพร่างกาย (ยกเว้นกิจกรรมด้านการกีฬา) สาขาให้บริการสปา สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาวิชาชีพแมคคาทรอนิกส์ สาขาวิชาชีพธุรกิจจัดดอกไม้ และสาขาวิชาชีพสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม สาขาตัดเย็บเสื้อผ้า โดยเมื่อ



เปรียบเทียบองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ในสาขาวิชาชีพทั้งหมดกับมาตรฐานสาขาวิชาชีพที่ สคช. ให้การรับรองมาตรฐานแล้ว เป็นไปตามแผนภาพที่ 3.5

**แผนภาพที่ 3.5** องค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพเทียบกับมาตรฐานอาชีพทั้งหมดตั้งแต่ 2555 – 2557

| สาขาวิชาชีพ                                      | สาขา   | อาชีพ  | 1                        | 2                                      | 3                                     | 4  | 5   | 6   | 7 |  |
|--|--|--|--------------------------|--|---------------------------------------|--|---|---|---|--|
| ธุรกิจจัดดอกไม้                                  |  | ช่างจัดดอกไม้แบบสากล   |                          | มทร.กรุงเทพ 1-3                        |                                       |  |   |   |   |  |
|  |  | ช่างจัดดอกไม้แบบไทย  |                          | มทร.กรุงเทพ 1-3                        |                                       |  |   |   |   |  |
| การผลิตอาหารและเครื่องดื่ม                       | ผู้ประกอบการชาวไทย                                   | ผู้ประกอบการชาวไทย ประเภทอาหารคาว                              | ว.คุณธานี 1              |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  |  | ผู้ประกอบการชาวไทย ประเภทขนมไทย                                | ว.คุณธานี พัทยา 1-3      |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  |  | ผู้ประกอบการชาวไทย   | ว.คุณธานี พัทยา 1-3      |  |                                       |  |   |   |   |  |
| เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและดิจิทัลคอนเทนต์ | เครือข่ายและความปลอดภัย                              | นักบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์                        |                          |  |                                       |  | บ.เอซิส โปรเฟสลา 4-6<br>ส.อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ฯ 4-6 |   |   |  |
|  |  | นักบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยระบบเครือข่าย                  |                          |  |                                       |  | บ.เอซิส โปรเฟสลา 4-6<br>ส.อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ฯ 4-6 |   |   |  |
|  |  | ช่างสนับสนุนด้านเทคนิค   |                          |  |                                       |  | ส.อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ฯ 3-6                         |   |   |  |
|  | ซอฟต์แวร์และการประยุกต์                              | นักทดสอบระบบ   |                          |  |                                       | ส.อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ฯ 3-4<br>มทร.พระนครเหนือฯ 3-4<br>ม.เชียงใหม่ 4 |   |   |   |  |
|  |  | นักพัฒนาระบบ   |                          |  |                                       | ส.อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ฯ 3-5<br>ม.เชียงใหม่ 5                         |   |   |   |  |
|  |  | นักวิเคราะห์ออกแบบระบบ   |                          |  |                                       | ส.อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ฯ 3-5<br>ม.เชียงใหม่ 5                         |   |   |   |  |
|  |  | นักวิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจ                               |                          |  |                                       | ม.เชียงใหม่ 3  |   |   |   |  |
|  |  | ผู้ควบคุมคุณภาพ  |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  |  | การบริหารโครงการสารสนเทศ                                       | นักบริหารโครงการสารสนเทศ |  |                                       |  |   | บ.เอซิส โปรเฟสลา 4-6<br>ส.อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ฯ 3-7 |   |  |
|  |  |  | การสื่อสารโทรคมนาคม      | ช่างสื่อสารสัญญาณโทรคมนาคมด้านไมโครเวฟ |                                       |  |   |   |   |  |
|  | ช่างสื่อสารสัญญาณโทรคมนาคมด้านระบบรับ-ส่งคลื่นวิทยุ  |  |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  | ช่างโครงข่ายปลายทางด้านเครือข่ายใยแก้วนำแสง          |  |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  | ผู้ควบคุมระบบเครือข่าย                               |  |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  | นักเทคโนโลยีสัญญาณโทรคมนาคมด้านไมโครเวฟ              |  |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  | นักเทคโนโลยีสัญญาณโทรคมนาคมด้านระบบรับ-ส่งคลื่นวิทยุ |  |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  | ฮาร์ดแวร์  | นักออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไอซีที                               |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  |  | ผู้จัดหาและคัดเลือกวัสดุและอุปกรณ์สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ไอซีที |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  |  | ผู้ผลิตและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ไอซีที                         |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  |  | ผู้ให้บริการด้านคอมพิวเตอร์และระบบคอมพิวเตอร์                  |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |
|  | แอนิเมชัน  | นักออกแบบโครงเรื่องแอนิเมชัน                                   |                          |  |                                       |  | ม.เชียงใหม่ 4                                       |   |   |  |
| นักทัศนศิลป์                                     |  |  |                          |  |                                       | ม.เชียงใหม่ 4  |   |   |   |  |
| นักเขียนสตอรี่บอร์ด                              |  |  |                          |  |                                       | ม.เชียงใหม่ 4  |   |   |   |  |
| นักผลิตโครงร่างตัวละครแอนิเมชัน                  |  |  |                          |  | มทร.พระนครเหนือฯ 3-4<br>ม.เชียงใหม่ 4 |  |   |   |   |  |
| นักสร้างภาพแอนิเมชัน                             |  |  |                          |  | ม.เชียงใหม่ 4                         |  |   |   |   |  |
| ช่างตัดต่อแอนิเมชัน                              |  |  |                          |  | ม.เชียงใหม่ 4                         |  |   |   |   |  |
| ช่างออกแบบเสียงแอนิเมชัน                         |  |  |                          |  | ม.เชียงใหม่ 4                         |  |   |   |   |  |
| นักบริหารโครงการ                                 |  |  |                          |  |                                       |  |   |   |   |  |



รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) โครงการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)  
 ในรอบระยะเวลาตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557

| สาขาวิชาชีพ   | สาขา  | อาชีพ                                | 1                | 2                             | 3  | 4                 | 5                 | 6 | 7 |
|---|---|--------------------------------------|------------------|-------------------------------|--|-------------------|-------------------|---|---|
| แมคคาทรอนิกส์   | แมคคาทรอนิกส์                                       | ช่างแมคคาทรอนิกส์                    |                  |                               | มทร.อีสาน 3-5<br>มทร.ล้านนา 3-5<br>วิศวกรรมฯ เกษตรศาสตร์ 3-5 |                   |                   |   |   |
| กิจกรรมบริการเพื่อเสริมสร้างสุขภาพร่างกาย (ยกเว้นกิจกรรมด้านกีฬา) | ให้บริการสปา  | สปาเฮอร์บาล                          |                  |                               | ชีวศรม 3-4   |                   |                   |   |   |
|   |   | สปาเทรนเนอร์                         |                  |                               | ชีวศรม 4-5<br>เฮลท์ล้านนา 4                                  |                   |                   |   |   |
|   |   | สปาแอดเทรนเดน                        |                  | ชีวศรม 2-3<br>เฮลท์ล้านนา 2-3 |  |                   |                   |   |   |
|   |   | บริการจัดการสปา                      |                  |                               | ชีวศรม 4-5<br>เฮลท์ล้านนา 4-5                                |                   |                   |   |   |
|   |   | สปารีเซพชันนิส                       |                  | ชีวศรม 2-4<br>เฮลท์ล้านนา 3   |  |                   |                   |   |   |
| สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม   | ตัดเย็บเสื้อผ้า                                     | ผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้า              |                  | มทร.กรุงเทพ 2-3               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ช่างแพทเทิร์น                        |                  | มทร.กรุงเทพ 1-3               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ช่างตัดเสื้อผ้า                      |                  | มทร.กรุงเทพ 1-3               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ช่างเย็บเสื้อผ้า                     |                  | มทร.กรุงเทพ 1-3               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ช่างตกแต่งและเก็บรายละเอียด          |                  | มทร.กรุงเทพ 1-3               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ช่างรีดเสื้อผ้า                      |                  | มทร.กรุงเทพ 1-3               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้ควบคุมคุณภาพและบรรจุงาน           |                  | มทร.กรุงเทพ 2-3               |  |                   |                   |   |   |
| ผู้จัดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า                                 |   | มทร.กรุงเทพ 1-3                      |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
| โลจิสติกส์  | งานจัดซื้อ จัดหา และจัดจ้าง                         | นักจัดซื้อ จัดหา และจัดจ้าง          |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   | งานจัดการขนส่ง                                      | ผู้ปฏิบัติการขนส่งสินค้าทางถนน       | ส.ขนส่งสินค้า 1  |                               |  | ส.ขนส่งสินค้า 3-4 |                   |   |   |
|   |   | ผู้บริหารงานขนส่งสินค้าทางถนน        |                  |                               |  |                   | ส.ขนส่งสินค้า 5-6 |   |   |
|   |   | ผู้ปฏิบัติการขนส่งสินค้าทางราง       |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้บริหารงานขนส่งสินค้าทางราง        |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้ปฏิบัติการขนส่งสินค้าทางอากาศ     |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้บริหารงานขนส่งสินค้าทางอากาศ      |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้ปฏิบัติการขนส่งสินค้าทางน้ำ       |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้บริหารงานขนส่งสินค้าทางน้ำ        |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้ปฏิบัติการขนส่งสินค้าทางท่อ       |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   | ผู้บริหารงานขนส่งสินค้าทางท่อ                       |                                      |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   | งานส่งออกและนำเข้า                                  | เจ้าหน้าที่ธุรการส่งออกและนำเข้า     | ส.ตัวแทนออของฯ 1 |                               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | เจ้าหน้าที่อาวุโสส่งออกและนำเข้า     | ส.ตัวแทนออของฯ 2 |                               |  |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้ผ่านพิธีการศุลกากรรับอนุญาต       |                  |                               | ส.ตัวแทนออของฯ 3   |                   |                   |   |   |
|   |   | ผู้ชำนาญการศุลกากร                   |                  |                               |  | ส.ตัวแทนออของฯ 4  |                   |   |   |
|   | งานจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ                   | ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ |                  |                               | ส.ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ 2-7                   |                   |                   |   |   |
|   | งานจัดการคลังสินค้า สินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้า | ผู้ควบคุมคลังสินค้า                  |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
| ผู้บริหารงานคลังสินค้า  |   |                                      |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
| ผู้ควบคุมสินค้าคงคลัง   |   |                                      |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
| ผู้บริหารงานสินค้าคงคลัง  |   |                                      |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
| ผู้ควบคุมการกระจายสินค้า  |   |                                      |                  |                               |  |                   |                   |   |   |
|   | ผู้บริหารงานควบคุมการกระจายสินค้า                   |                                      |                  |                               |  |                   |                   |   |   |

| สาขาวิชาชีพ                      | สาขา                     | อาชีพ                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| ขนส่งชุมชน                       |                          | ผู้ขับขีรถยนต์โดยสารสาธารณะ (แท็กซี่) |   |   |   |   |   |   |   |
| ธุรกิจถ่ายภาพ                    | ถ่ายภาพ                  |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|                                  | ผลิตรายการ               |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| รถไฟฟ้าความเร็วสูงและระบบราง     | งานปฏิบัติการ            |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|                                  | งานซ่อมบำรุง             |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|                                  | งานความปลอดภัย           |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| อุตสาหกรรมการพิมพ์               | พัฒนาสิ่งพิมพ์สร้างสรรค์ |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|                                  | กระบวนการก่อนการพิมพ์    |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|                                  | กระบวนการพิมพ์           |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|                                  | กระบวนการหลังพิมพ์       |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| อุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี |                          |                                       |   |   |   |   |   |   |   |

จากแผนภาพที่ 3.5 จะเห็นได้ว่า มีองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ในแต่ละสาขาอาชีพไม่มากนัก เมื่อเทียบกับมาตรฐานอาชีพทั้งหมด เนื่องจาก สคช. เพิ่งสามารถส่งเสริมให้มีการจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ได้ในช่วงปลายปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 นอกจากนี้ สาขาอาชีพที่ยังไม่มีองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ เช่น ธุรกิจถ่ายภาพ รถไฟฟ้าความเร็วสูงและระบบราง อุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี เป็นต้น

ทั้งนี้ สคช. ยังไม่สามารถสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เพื่อเพิ่มศักยภาพและความพร้อมให้กับองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ได้เนื่องจากยังอยู่ระหว่างการพิจารณาข้อกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 คณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีมติแจ้งให้ สคช. สามารถสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ สามารถยืมใช้ในการทดสอบได้ นอกจากนี้ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ มีความพร้อมต่อการเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ และมีองค์ความรู้ในการเตรียมความพร้อมการบริหารจัดการศูนย์ทดสอบได้อย่างเป็นมาตรฐาน สคช. ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้มาตรฐาน ISO/IEC 17024 ให้กับ 23 องค์กร และได้มีการคัดเลือก 4 องค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพร้อมต่อการขอรับการรับรอง



นอกจากนี้ สคช. ได้นำระบบบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและรองรับการให้บริการแก่องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ โดยได้มีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อกำหนด ISO 9001 หลักสูตรความตระหนักรู้ด้านคุณภาพ (Quality Awareness) เป็นต้น มีการจัดทำระบบเอกสารการทำงาน และได้มีการตรวจ

ประเมินภายในและการปฏิบัติแก้ไขป้องกัน เพื่อตรวจความพร้อมภายในสำนักต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนการขอตรวจประเมินจริง



สำหรับการติดตามประเมินองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ที่ผ่านมายังไม่ได้มีการดำเนินการ เนื่องจาก สคช. เพิ่งมีการรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ อย่างไรก็ตาม สคช. ควรจะเตรียมการโดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการตรวจประเมินให้มีความชัดเจน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ต่อไป

ทั้งนี้ จากการประเมินผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมให้การรับรองและติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. แผนการส่งเสริมและเงื่อนไขการสนับสนุนองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ทั้งเรื่องของงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นยังอยู่ระหว่างการพิจารณาข้อกฎหมาย แต่ได้สื่อสารให้องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ทราบเบื้องต้นต่อนโยบายการส่งเสริม ทั้งนี้ หาก สคช. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายภายหลังและไม่เป็นไปตามที่องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ มีความคาดหวังอาจส่งผลกระทบต่อการให้ความร่วมมือตลอดจนการบริหารจัดการศูนย์ทดสอบขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ
2. องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ควรมีความเข้าใจต่อแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในกรณีที่หน่วยงานเป็นทั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ และเป็นศูนย์ฝึกอบรม ดังนั้น สคช. ควรประกาศนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ได้ทราบแนวทางการปฏิบัติและจัดโครงสร้างองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ที่เหมาะสม รวมทั้งการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล
3. สคช. ควรมีการกำกับคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการทดสอบสมรรถนะขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้

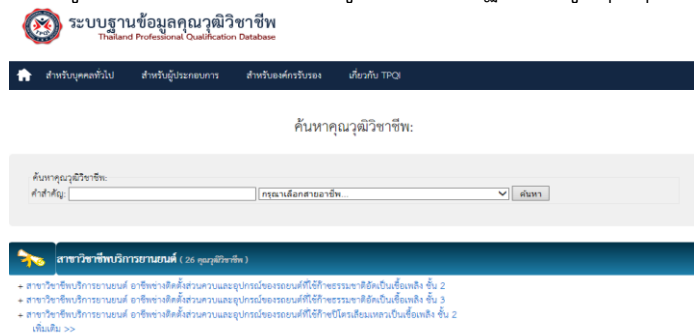
#### ❖ การเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

การเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพเป็นหนึ่งในภารกิจของ สคช. ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรข้อที่ 4 โดยการดำเนินการที่ผ่านมา สคช. ได้จัดทำแผนแม่บทโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการให้บริการระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ที่ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานโครงการในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556 – 2560) และแผนการดำเนินงานระยะสั้นรายปีที่ต่อเนื่องกันเพื่อกำหนดทิศทางให้ สคช. ดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ตลอดจนได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลการให้บริการคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อรองรับกระบวนการจัดทำ มาตรฐานอาชีพ กระบวนการทดสอบ และ

การรับรองคุณวุฒิวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยระบบฐานข้อมูลจะทำการเก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่ผู้เข้าใช้งานระบบ ผู้ประเมินสมรรถนะ มาตรฐานอาชีพ ศูนย์ฝึกอบรม องค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพเพื่อให้ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ ตลอดจนผู้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานอาชีพ ข้อมูลดังกล่าวนำมาประยุกต์ใช้ได้หลายด้าน



เช่น การกำหนดคุณสมบัติ ตำแหน่งงาน การตรวจสอบความก้าวหน้าทางด้านองค์ความรู้ มาตรฐานที่เกิดขึ้นใหม่ในการประกอบอาชีพ การค้นหาหลักสูตรเพื่อพัฒนาตนเองให้ได้ตามมาตรฐานอาชีพ และสามารถขยายผลในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ วางแผน ตลอดจนการจัดทำข้อมูลเชิงสถิติที่เกี่ยวข้องกับการนำข้อมูลไปใช้ และปริมาณของผู้เข้าใช้ระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ นอกจากนี้ สคช.ยังมีแผนงานที่จะขยายความร่วมมือกับ อาเซียนโดยจะเชื่อมโยงข้อมูลด้านคุณวุฒิวิชาชีพร่วมกับอาเซียนในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ ระบบได้เปิดทดลองใช้งานเมื่อเดือนสิงหาคม 2557 และมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชน

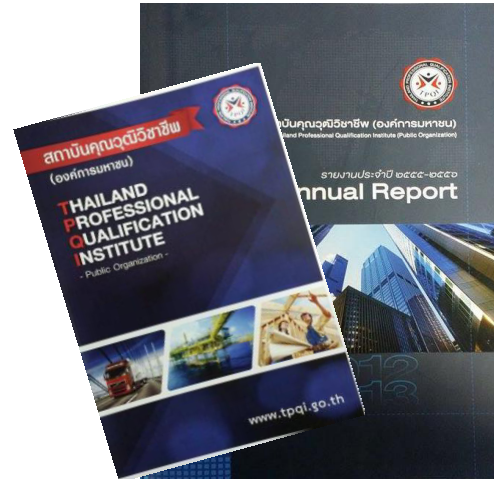


ผู้ประกอบการ และหน่วยงานต่างๆ ได้ทราบและใช้ประโยชน์จากระบบฐานข้อมูล ผ่านงานมหกรรมมาตรฐานอาชีพไทย อย่างไรก็ตาม จากการประเมินพบว่าการดำเนินโครงการมีความล่าช้าต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 เนื่องจากการจัดหาที่ปรึกษาและระบบ ต้องรอให้กรอบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพดำเนินการแล้วเสร็จก่อนจึงจะสามารถดำเนินการได้ ทำให้ปัจจุบันระบบฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ มีข้อมูลไม่ครบถ้วน เช่น หัวข้อการจัดการความรู้สำหรับบุคคลทั่วไป หัวข้อแนะนำวิชาชีพและมาตรฐาน หัวข้อการจัดการความรู้สำหรับผู้ประกอบการ ยังไม่มีรายละเอียดข้อมูลในการสืบค้น เป็นต้น ซึ่ง สคช. ยังอยู่ระหว่างการพัฒนาระยะที่ 2 ต่อเนื่อง และหลังจากระบบมีความพร้อมในการใช้งาน สคช. ควรเร่งประชาสัมพันธ์เชิงรุกไปยังแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

#### ❖ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ

การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพเป็นภารกิจของ สคช. ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรข้อที่ 6 ได้แก่ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรม สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรเอกชนในการเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐาน

อาชีพ สคช. ได้ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา สมาคมหรือกลุ่มอาชีพต่างๆ ในการร่วมจัดทำมาตรฐานอาชีพ การเชิญผู้มีส่วนได้เสียตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าร่วมให้ความเห็นข้อเสนอแนะต่อยุทธศาสตร์ปี 2558 – 2561 ของ สคช. การประสานความร่วมมือกับสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมในการพัฒนามาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพของประเทศไทย เป็นต้นตลอดจน มีการจัดส่งมาตรฐานอาชีพให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและฝึกอบรมแล้ว 6 มาตรฐานอาชีพ ได้แก่ สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาวิชาชีพการผลิต



อาหารและเครื่องดื่ม สาขาผู้ประกอบการอาหารไทย สาขาวิชาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและดิจิทัลคอนเทนต์ สาขาวิชาชีพธุรกิจจัดดอกไม้ สาขาวิชาชีพสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม สาขาตัดเย็บเสื้อผ้า และสาขาวิชาชีพแมคคาทรอนิกส์ นอกจากนี้ สคช. มีการประชาสัมพันธ์ภารกิจดำเนินงานของ สคช. และระบบคุณวุฒิวิชาชีพผ่านสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับ การออกบูธในงานสมาคมโลจิสติกส์ การผลิตสื่อวีดิทัศน์เกี่ยวกับภารกิจและระบบคุณวุฒิวิชาชีพ การจัดงานมหกรรมมาตรฐานอาชีพไทยที่ศูนย์การแสดงอิมแพค เมืองทองธานี และโรงแรมดิ เอ็มเพรส จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้เชิญผู้ประกอบการ หน่วยงานต่างๆ เข้าร่วมงานรวมกว่า 1,500 คน



อย่างไรก็ตาม การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพในช่วงที่ผ่านมา ยังไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่เนื่องจาก สคช. ยังอยู่ระหว่างการพัฒนามาตรฐานอาชีพและการส่งเสริมจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ การประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่จึงเน้นไปที่ภารกิจของ สคช. นโยบายและความคืบหน้าในการจัดทำมาตรฐานอาชีพต่างๆ

ทั้งนี้ จากการประเมินผลการดำเนินงานด้านการการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ไปในแต่ละสาขาอาชีพและเลือกรูปแบบหรือสื่อที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนา งานแสดงของสมาคม การขอเข้าไปประชาสัมพันธ์/นำเสนอในการประชุมสมาคมในแต่ละสาขาวิชาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ รายชื่อองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพของ สคช. ในแต่ละสาขาอาชีพ รวมทั้งให้ผู้ประกอบการและผู้ประกอบวิชาชีพได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนในการส่งเสริมหรือกำกับดูแลภาคธุรกิจหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีการส่งเสริมหน่วยงานที่จ้างงานจากผู้ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานอาชีพ เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น
2. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทขององค์กร ความแตกต่างขององค์กรกับองค์กรอื่นๆ ที่มีการกิจคล้ายกัน รวมทั้ง รับผิดชอบต่อความคืบหน้าของการดำเนินงานในองค์กรที่แตกต่างกัน การสื่อสารออกไปภายนอกหรือตอบคำถามต่างๆ กับบุคคลภายนอกอาจสื่อสารได้ไม่ตรงกับข้อมูล ณ ขณะนั้น ซึ่งส่งผลต่อความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดีขององค์กรกับบุคคลภายนอก
3. สคช.ควรมีการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยประสานความร่วมมือกับภาครัฐ สมาคม หรือภาคเอกชนต่างๆ

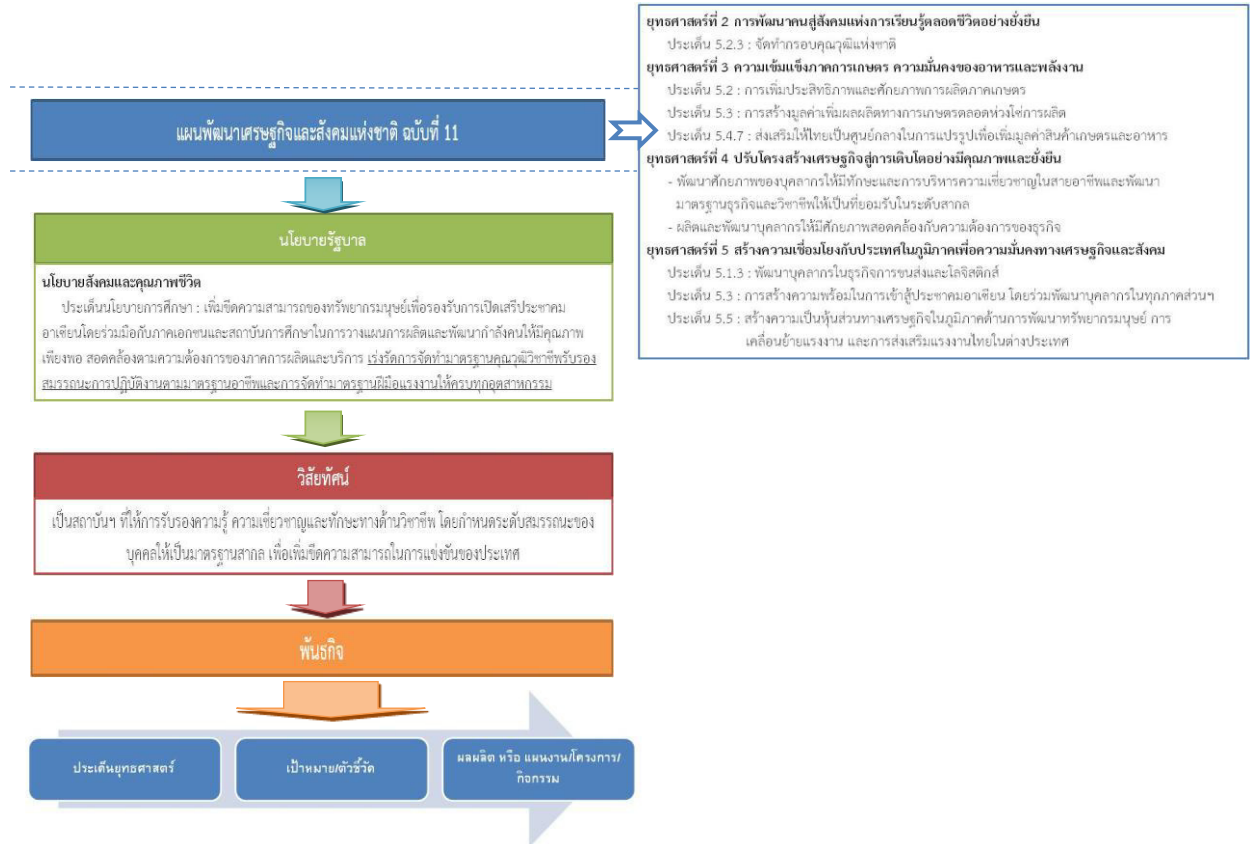
ทั้งนี้ จากการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงตั้งแต่ 4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557 สคช. ยังอยู่ในช่วงเริ่มดำเนินงาน ความสำเร็จของการดำเนินงานสะท้อนในเชิงผลผลิต สำหรับความสำเร็จในเชิงผลลัพธ์และผลกระทบ แม้จะเกิดขึ้นในระดับโครงการ แต่เมื่อพิจารณาในระดับองค์กรแล้วยังไม่เกิดขึ้น ต้องใช้ระยะเวลาอีกสักกระยะให้มาตรฐานวิชาชีพได้นำไปใช้และเปิดให้การทดสอบแล้ว โดย สคช. ควรมีการติดตามผลการตอบรับทั้งจากผู้ประกอบการ และผู้ประกอบอาชีพ หลังจากมีใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพของ สคช.ออกมาแล้ว

► **การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสอดคล้องของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรกับยุทธศาสตร์ของแผนงาน/โครงการ**

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของ สคช. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และนโยบายรัฐบาล ตลอดจนวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การมหาชน เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกิจกรรม แผนงาน/โครงการต่างๆ ดังแผนภาพที่ 3.6



### แผนภาพที่ 3.6 การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



### แผนภาพที่ 3.7 ความสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

| วัตถุประสงค์การจัดตั้งตามมาตรา 7   |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ</li> <li>2. ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ</li> <li>3. ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ</li> <li>4. เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ</li> <li>5. ติดตามและประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมทั้งระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม</li> <li>6. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรม สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรเอกชนในการเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ</li> </ol> |

| วิสัยทัศน์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557   |
|--|
| เป็นสถาบันฯ ที่ให้การรับรองความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านวิชาชีพ โดยกำหนดระดับสมรรถนะของบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ |

| พันธกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพเทียบกับมาตรฐานคุณวุฒิทางการศึกษาตามมาตรฐานสากล</li> <li>2. กำหนดองค์กรเพื่อรับรองสมรรถนะตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ และติดตามประเมินผล</li> <li>3. สนับสนุนพัฒนาสมรรถนะแรงงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ</li> <li>4. เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ</li> </ol> |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2556   | ประเด็นยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ</li> <li>2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคล</li> <li>3. ติดตามประเมินผลอย่างโปร่งใสและได้มาตรฐาน</li> <li>4. วิจัยพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพให้ทันสมัย</li> <li>5. เป็นศูนย์กลางระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่มีมาตรฐานในระดับสากล</li> <li>6. ส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร ให้เป็นที่แพร่หลายและยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล</li> <li>2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคล</li> <li>3. ติดตามประเมินผลศูนย์ทดสอบอย่างโปร่งใสและมีมาตรฐาน</li> <li>4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพและเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>5. ส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร</li> </ol> |

จากแผนภาพที่ 3.7 แสดงถึงความสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 ในหมวด 1 การจัดตั้ง วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ มาตรา 7 ที่กำหนดให้สถาบันมีวัตถุประสงค์ 6 ข้อ คือ (1) ดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (2) ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ (3) ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ (4) เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ (5) ติดตามและประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมทั้งระบบคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม และ (6) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรม สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรเอกชนในการเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ และมาตรา 8 ที่กำหนดให้สถาบันมีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบัน ดังที่ระบุไว้ข้างต้น

โดย สคช. ได้ถ่ายทอดมาเป็นวิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันฯ ที่ให้การรับรองความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะทางด้านวิชาชีพ โดยกำหนดระดับสมรรถนะของบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” และมีพันธกิจ 4 ข้อ คือ (1) กำหนดมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพเทียบกับมาตรฐานคุณวุฒิทางการศึกษาตามมาตรฐานสากล (2) กำหนดองค์กรเพื่อรับรองสมรรถนะตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ และติดตามประเมินผล (3) สนับสนุนพัฒนาสมรรถนะแรงงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ และ (4) เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การมหาชน สคช. ได้ขับเคลื่อนภารกิจผ่านยุทธศาสตร์องค์กร และกิจกรรม/โครงการต่างๆ ในรอบระยะเวลาปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557 โดยสามารถสรุปความเชื่อมโยงได้ดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1** ความสอดคล้องของภารกิจตาม พรฎ. จัดตั้งและประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

| ภารกิจตาม พรฎ. จัดตั้ง   | ปีงบประมาณ     | ยุทธศาสตร์   | เป้าหมาย  | กิจกรรม/โครงการ   |
|--|----------------|--|---|---|
| 1. ดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ<br>2. ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ | พ.ศ. 2555-2556 | 1. พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ   | 1. ระบบคุณวุฒิวิชาชีพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล<br>2. มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ  | 1. โครงการศึกษาและพัฒนารอบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ<br>2. โครงการจัดทำมาตรฐานอาชีพพร้อมทั้งพัฒนาระบบการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ<br>3. โครงการความร่วมมือด้านคุณวุฒิวิชาชีพในภูมิภาค AEC และนานาชาติ  |
|  |                | 4. วิจัยพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพให้ทันสมัย                            | 1. ระบบคุณวุฒิวิชาชีพทันสมัยและเป็นสากล (** ประเมินผลในปี 2557)   | -   |
|  | พ.ศ. 2557      | 1. พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล | 1. มีระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่ได้มาตรฐานสากล<br>2. มีมาตรฐานอาชีพที่เทียบเคียงสากล<br>3. หน่วยงานด้านการศึกษา นำสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพไปปรับปรุงหลักสูตรการสอนและฝึกอบรม<br>4. ผู้ประกอบการและผู้ประกอบอาชีพมีความพึงพอใจต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพ<br>5. สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ | 1. โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล<br>2. โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพร่วมกับประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน<br>3. โครงการจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ<br>4. โครงการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการเทียบเคียงมาตรฐานอาชีพระหว่างองค์กรมาตรฐานอาชีพของไทยกับประเทศสมาชิกอาเซียน<br>5. โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพร่วมกันระหว่างสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>6. โครงการศึกษาบทบาทของสภาวิชาชีพที่มีต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ<br>**โครงการ 5,6 ยังไม่ได้ดำเนินการในปี 2557 |



| ภารกิจตาม พรฎ. จัดตั้ง  | ปีงบประมาณ     | ยุทธศาสตร์  | เป้าหมาย  | กิจกรรม/โครงการ   |
|---|----------------|---|---|---|
| 3. ให้การรับรององค์กรที่มี<br>หน้าที่รับรองสมรรถนะ<br>ของบุคคลตามมาตรฐาน<br>อาชีพ                                     | พ.ศ. 2555-2556 | 2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์กร<br>ที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะ<br>ของบุคคล                      | 1. ศูนย์ทดสอบและรับรองสมรรถนะของบุคคล<br>มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพและเพียงพอ<br>2. ศูนย์ฝึกอบรมมีมาตรฐานและเพียงพอ<br>3. หน่วยงานด้านการศึกษา นำสมรรถนะตาม<br>มาตรฐานอาชีพไปปรับปรุงหลักสูตรการสอน<br>และฝึกอบรม<br>(** เป้าหมายข้อ 2,3 ประเมินผลในปี 2557) | 1. โครงการนำร่องจัดระบบทดสอบใน 5 สาขา<br>อาชีพ<br>(**โอนไปรวมกับโครงการสนับสนุนการนำ<br>ร่องศูนย์ทดสอบรับรองสมรรถนะของบุคคล<br>ตามมาตรฐานอาชีพ ในปี 2557)   |
|   | พ.ศ. 2557      | 2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์กร<br>ที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะ<br>ของบุคคล                      | 1. ศูนย์ทดสอบและรับรองสมรรถนะของบุคคล<br>มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพและเพียงพอ  | 1. โครงการสนับสนุนการนำร่องศูนย์ทดสอบ<br>รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐาน<br>อาชีพ<br>2. โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อ<br>รับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ                                   |
| 4. เป็นศูนย์กลางข้อมูล<br>เกี่ยวกับระบบคุณวุฒิ<br>วิชาชีพและมาตรฐาน<br>อาชีพ  | พ.ศ. 2555-2556 | 5. เป็นศูนย์กลางระบบคุณวุฒิ<br>วิชาชีพในระดับสากล                                       | 1. ผู้ประกอบการได้บุคลากรตรงตามสมรรถนะ<br>ที่ต้องการและบุคลากรมีความก้าวหน้าใน<br>สายอาชีพ<br>(** ประเมินผลในปี 2557)   | 1. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการให้บริการ<br>ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ  |
|   | พ.ศ. 2557      | 4. พัฒนาระบบฐานข้อมูล<br>คุณวุฒิวิชาชีพและ<br>เชื่อมโยงระบบกับ<br>หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 1. พัฒนาระบบ core service ของฐานข้อมูล<br>คุณวุฒิวิชาชีพ  | 1. โครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับ<br>คุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ปี 2557<br>2. โครงการสร้างการรับรู้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่<br>สาธารณชนและส่งเสริมการใช้บริการระบบ<br>ฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ |
| 5. ติดตามและประเมินผล<br>องค์กรที่มีหน้าที่รับรอง<br>สมรรถนะของบุคคลตาม<br>มาตรฐานอาชีพ รวมทั้ง<br>ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ | พ.ศ. 2555-2556 | 3. ติดตามประเมินผลอย่าง<br>โปร่งใสและมีมาตรฐาน  | 1. ศูนย์ทดสอบมีคุณภาพตามระบบรับรอง<br>คุณภาพและมาตรฐานสากล (ISO)<br>(** ประเมินผลในปี 2557)   | -   |
|   | พ.ศ. 2557      | 3. ติดตามประเมินผลศูนย์<br>ทดสอบอย่างโปร่งใสและมี<br>มาตรฐาน                            | 1. ศูนย์ทดสอบมีคุณภาพตามระบบรับรอง<br>คุณภาพและมาตรฐานสากล (ISO)  | 1. โครงการพัฒนาหน่วยรับรองบุคลากรตาม<br>มาตรฐานอาชีพเข้าสู่มาตรฐานสากล<br>(ISO/IEC 17024)   |



| ภารกิจตาม พรฎ. จัดตั้ง  | ปีงบประมาณ     | ยุทธศาสตร์  | เป้าหมาย   | กิจกรรม/โครงการ  |
|---|----------------|---|--|--|
| เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม  |                |   |  | 2. โครงการจัดระบบบริหารงานคุณภาพตาม ISO 9001   |
| 6. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์หรือสถาบันฝึกอบรม สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรเอกชนในการเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ | พ.ศ. 2555-2556 | 6. ส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรให้เป็นที่แพร่หลายและยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ | 1. ภาพลักษณ์ของสถาบันเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (เน้นในระดับประเทศ)<br>2. มีการใช้ระบบ E-Office ในการบริหารจัดการ<br>3. องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดีและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง                        | 1. โครงการจัดทำยุทธศาสตร์สถาบัน (แผนกลยุทธ์การสื่อสารองค์กร)<br>2. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ E-Office<br>3. โครงการพัฒนาบุคลากร  |
|   | พ.ศ. 2557      | 5. ส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรให้เป็นที่แพร่หลายและยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ | 1. ภาพลักษณ์ของสถาบันเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (เน้นในต่างประเทศ)<br>2. มีการใช้ระบบ E-Office ในการบริหารจัดการ (** ประเมินผลในปี 2558)<br>3. องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดีและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | 1. โครงการเผยแพร่สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชน<br>2. โครงการพัฒนาบุคลากร<br>3. โครงการการจัดการความรู้ภายในองค์กร<br>4. โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ พ.ศ. 2558-2562 |

จากตารางที่ 3.1 สามารถสรุปผลความเชื่อมโยงในการขับเคลื่อนภารกิจตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชนกับยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ สามารถสรุปประเด็นผลการประเมินได้ดังนี้

- วัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 1 ดำเนินการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ : สคช. ขับเคลื่อนวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 1 ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและยุทธศาสตร์ที่ 4 วิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพให้ทันสมัย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2556 และผ่านยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เพื่อให้มีระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและมีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ สคช. ได้ดำเนินโครงการศึกษาและพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพ รวมทั้งสร้างความร่วมมือด้านคุณวุฒิวิชาชีพในภูมิภาค AEC และนานาชาติ โดยมีการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและรับฟังความคิดเห็น แนวทางการจัดทำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ กล่าวโดยสรุปวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 1 มีแผนงานโครงการรองรับในการดำเนินการทั้งปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 แม้จากการประเมินพบว่ายุทธศาสตร์ที่ 4 วิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพให้ทันสมัย ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2556 ยังไม่มีแผนงานโครงการรองรับในการดำเนินการ เนื่องจากกิจกรรมช่วงเริ่มต้นขององค์กรจะเป็นด้านการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อให้มีกรอบคุณวุฒิวิชาชีพ ที่จะนำสู่การพัฒนาจัดทำมาตรฐานอาชีพออกมา และอาจจะต้องดำเนินการไปสักระยะ สคช. ก็ควรจะมีการวิจัยและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
- วัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ : สคช. ขับเคลื่อนวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 2 โดย ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2556 และผ่านยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 1 โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการมีมาตรฐานอาชีพที่เทียบเคียงกับสากล เพื่อให้ผู้ประกอบการและผู้ประกอบอาชีพมีความพึงพอใจต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพ สคช. มีโครงการจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ โดยในการจัดทำมาตรฐานอาชีพได้เชิญคนในอาชีพเข้ามาร่วมในการดำเนินการจัดทำมาตรฐานอาชีพเพื่อให้เกิดการยอมรับและรู้สึกในความเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ มีการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการเทียบเคียงมาตรฐานอาชีพกับประเทศสมาชิกอาเซียน กล่าวโดยสรุปวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 2 มีแผนงานโครงการรองรับในการดำเนินการทั้งปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557
- วัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 3 ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ : สคช. ขับเคลื่อนวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 3 ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคล โดย สคช. ได้กำหนดกิจกรรมโครงการทั้งปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2556 ยังไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจาก สคช. ยังอยู่ระหว่างการพัฒนามาตรฐานอาชีพ โดยจะต้องให้มาตรฐานอาชีพเสร็จเป็นที่เรียบร้อยก่อน จึง

โอนกิจกรรมมาดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สคช. ได้ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ แล้วจำนวน 15 แห่ง ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคคลมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพและเพียงพอ จึงมีนโยบายในการสนับสนุนเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบ ตลอดจนสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการทดสอบให้กับผู้เข้ารับการทดสอบ แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากอยู่ระหว่างการพิจารณาข้อกฎหมายจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ทำให้โครงการต้องชะลอออกไป กล่าวโดยสรุป คือวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 3 มีแผนงานโครงการรองรับ แต่สามารถดำเนินการได้บางส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

- วัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 4 เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ : สคช. ขับเคลื่อนวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 4 ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 5 เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพในระดับสากลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2556 และยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพและเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 โดยมีการดำเนินโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการให้บริการระบบคุณวุฒิวิชาชีพ การพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ และการเสริมสร้างการรับรู้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชนและส่งเสริมการใช้ระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาระบบฐานข้อมูลยังอยู่ระหว่างดำเนินการ กล่าวโดยสรุป คือวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 4 มีแผนงานโครงการรองรับ แต่ยังอยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบ แม้จะมีการเปิดใช้ระบบฐานข้อมูลแล้ว แต่ยังมีข้อมูลไม่มากนักและยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างสมบูรณ์
- วัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 5 การติดตามและประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ รวมทั้งระบบคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม: สคช. ขับเคลื่อนวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 5 ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 3 ติดตามประเมินผลศูนย์ทดสอบอย่างโปร่งใสและมีมาตรฐาน โดยเริ่มดำเนินโครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 แผนงานโครงการต่างๆ รองรับตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้ง นั่นคือการติดตามประเมินผลองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ยังไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากยังอยู่ระหว่างการพัฒนาจัดทำมาตรฐานอาชีพ และส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ สมัครขอเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ มีหน่วยงานที่ผ่านการรับรองเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ 15 แห่ง แต่ยังไม่ได้เปิดการทดสอบ อย่างไรก็ตาม เพื่อต้องการยกระดับให้องค์กรรับรองมีความเป็นมาตรฐานสากล สคช. ได้ส่งเสริมองค์กรรับรองฯ พัฒนาและเข้าสู่ระบบมาตรฐาน ISO/IEC 17024 โดยจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้และคัดเลือกองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ จำนวน 4 แห่งที่ได้รับการสนับสนุนการพัฒนาไปสู่ระบบมาตรฐาน ISO/IEC 17024 กล่าวโดยสรุป คือวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 5 กิจกรรมแผนงานยังดำเนินการได้ไม่เต็มที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์
- วัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 6 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา ศูนย์ หรือสถาบันฝึกอบรม สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐและองค์กรเอกชนในการเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ : สคช. ขับเคลื่อนวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 6 ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 6



ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2556 และยุทธศาสตร์ที่ 5 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 การส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรให้เป็นที่แพร่หลายและยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากการสร้างร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทั้งในและต่างประเทศในการจัดทำมาตรฐานอาชีพแล้ว สคช. ได้มีการจัดส่งมาตรฐานอาชีพให้สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและฝึกอบรมแล้ว 6 มาตรฐานอาชีพ ได้แก่ สาขาวิชาชีพ โลจิสติกส์ สาขาวิชาชีพการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม สาขาผู้ประกอบการอาหารไทย สาขาวิชาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและดิจิทัลคอนเทนต์ สาขาวิชาชีพธุรกิจจัดดอกไม้ สาขาวิชาชีพสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม สาขาตัดเย็บเสื้อผ้า และสาขาวิชาชีพแมคคาทรอนิกส์ นอกจากนั้น สคช. ยังมีแผนงานกิจกรรมการเผยแพร่สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์คุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2562 โดยการเชิญผู้มีส่วนได้เสียจากทุกภาคส่วนในทุกภาคของประเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ รวมถึงการดำเนินกิจกรรมโครงการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร กล่าวโดยสรุป คือวัตถุประสงค์การจัดตั้งข้อ 6 สคช. มีกิจกรรมแผนงานรองรับ แต่ยังไม่สามารถเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพได้เต็มที่เนื่องจากมาตรฐานคุณวุฒิเพ็ทย่อยดำเนินการแล้วเสร็จเพียง 11 อุตสาหกรรม ทั้งนี้ แม้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพจะเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจ เพื่อให้ภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มวิชาชีพในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ แต่หาก สคช. ดำเนินการสร้างมาตรฐานออกมาอย่างมีคุณภาพ สามารถรับรองสมรรถนะอาชีพได้จริง ก็จะเกิดความน่าเชื่อถือต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพและต่อองค์กรตามมา

กล่าวโดยสรุปภาพรวมความเชื่อมโยงในการดำเนินการภารกิจตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชนกับยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ สคช. ได้ขับเคลื่อนผ่านยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกัน มีแผนงานโครงการรองรับ แต่พบว่าบางภารกิจยังไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่ หรือมีปัญหาข้อกฎหมายที่ยังอยู่ระหว่างการหาข้อสรุปกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้น บางกิจกรรมโครงการยังมีความล่าช้าเนื่องจากองค์กรเพิ่งดำเนินการ โดยช่วงแรกเป็นการวางระบบบริหารจัดการภายใน และเร่งพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ทำให้เป้าหมายที่วางไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือยังไม่สามารถประเมินผลได้ เช่น ภาพลักษณ์ของสถาบันเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ผู้ประกอบการและผู้ประกอบอาชีพมีความพึงพอใจต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น

และเมื่อพิจารณาการถ่ายทอดตัวชี้วัดของ สคช. จากระดับยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับโครงการ สามารถสรุปความเชื่อมโยงได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ความสอดคล้องของการถ่ายทอดตัวชี้วัดของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

| ยุทธศาสตร์ ปี 2555-2556   | ยุทธศาสตร์ ปี 2557   | ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์   | ตัวชี้วัดกิจกรรม/โครงการ   |
|---|--|--|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ</li> </ul> | ยุทธศาสตร์ที่ 1 :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและนำไปใช้ประโยชน์               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ</li> <li>2. จำนวนมาตรฐานอาชีพที่ได้รับการพัฒนา</li> <li>3. จำนวนมาตรฐานอาชีพที่ได้รับการพัฒนาตามกลุ่มอุตสาหกรรมหรือกลุ่มวิชาชีพ</li> <li>4. ร้อยละของมาตรฐานอาชีพที่ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาและยกระดับทักษะ</li> <li>5. มาตรฐานอาชีพที่มีการนำไปพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะ</li> <li>6. กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพ</li> </ol> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและนำไปใช้ประโยชน์               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ</li> <li>2. จำนวนมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพที่ได้รับการพัฒนา</li> <li>3. ผู้ที่เกี่ยวข้องใน 10 สาขาอาชีพที่จะจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพในปี 2558 มีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมในการจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ</li> <li>4. มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพที่ได้จัดทำแล้วเสร็จในปี 2555 และ 2556 มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์</li> <li>5. ได้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติที่เป็นแม่บทหรือนโยบายของประเทศที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังคนของประเทศให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol> </li> </ul> |
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านการยอมรับในระดับสากล               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ</li> <li>2. จำนวนมาตรฐานอาชีพที่เป็นที่ยอมรับในระดับ AEC</li> <li>3. จำนวนมาตรฐานอาชีพที่เทียบเคียงกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน</li> </ol> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านการยอมรับในระดับสากล               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพกับประเทศในกลุ่มอาเซียน</li> <li>2. มีการจัดเก็บข้อมูลมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพจากประเทศในกลุ่มอาเซียนและจากประเทศที่พัฒนาแล้ว</li> <li>3. ระบบฐานข้อมูลผู้ได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ</li> </ol> </li> </ul>   |



| ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2556   | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2557  | ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์  | ตัวชี้วัดกิจกรรม/โครงการ  |
|--|--|---|---|
|  |  |   | <p>4. ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ<br/>แห่งชาติของประเทศไทย<br/>เป็นที่ยอมรับจากภาคธุรกิจ<br/>ภาคอุตสาหกรรม<br/>ผู้ประกอบการ และบุคคล<br/>ในสายอาชีพ ทั้งใน<br/>ระดับประเทศ ระดับ<br/>ภูมิภาคและในระดับสากล</p> <p>5. ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง<br/>และเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี<br/>(Best Practice) ในเรื่อง<br/>ระบบคุณวุฒิวิชาชีพใน<br/>ภูมิภาค</p> <p>6. นำไปสู่อโอกาสในการลงนาม<br/>บันทึกความเข้าใจข้อตกลง<br/>ยอมรับร่วมกันในเรื่อง<br/>คุณสมบัติหรือมาตรฐานใน<br/>แต่ละวิชาชีพ เพื่ออำนวยความสะดวก<br/>ความสะดวกในการ<br/>เคลื่อนย้ายนักวิชาชีพ<br/>กำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญ<br/>หรือผู้มีความสามารถพิเศษ<br/>ของอาเซียนได้อย่างเสรี</p> <p>7. ระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิ<br/>วิชาชีพแห่งชาติและ<br/>เครือข่ายข้อมูลคุณวุฒิ<br/>วิชาชีพในภูมิภาคและ<br/>ประเทศที่เป็นแนวทาง<br/>ปฏิบัติที่ดีเรื่องการพัฒนา<br/>ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Best<br/>Practice)</p> <p>8. จำนวนมาตรฐานอาชีพและ<br/>คุณวุฒิวิชาชีพที่เทียบเคียง<br/>กับประเทศในกลุ่มประเทศ<br/>อาเซียน 3 กลุ่ม<br/>อุตสาหกรรม</p> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 :<br><ul style="list-style-type: none"><li>ส่งเสริมการ<br/>พัฒนาองค์กรที่มี<br/>หน้าที่รับรอง<br/>สมรรถนะของ<br/>บุคคล</li></ul> | ยุทธศาสตร์ที่ 2 :<br><ul style="list-style-type: none"><li>ส่งเสริมการ<br/>พัฒนาองค์กรที่มี<br/>หน้าที่รับรอง<br/>สมรรถนะของ<br/>บุคคล</li></ul> | <ol style="list-style-type: none"><li>จำนวนหน่วยงาน/องค์กรที่<br/>ได้รับการขึ้นทะเบียนและ<br/>รับรองให้เป็นศูนย์ทดสอบ<br/>ตามมาตรฐานอาชีพและ<br/>ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ</li><li>จำนวนบุคลากรที่เข้ารับและ<br/>ผ่านการทดสอบได้รับ<br/>ประกาศนียบัตรคุณวุฒิ<br/>วิชาชีพ</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>จำนวนองค์กรที่มีหน้าที่<br/>รับรองสมรรถนะของบุคคล<br/>ตามมาตรฐานอาชีพ ที่มี<br/>อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้<br/>ในการทดสอบที่ถูกต้อง<br/>ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้</li><li>จำนวนผู้เข้ารับการประเมิน<br/>และได้รับการรับรอง<br/>สมรรถนะบุคคลตาม</li></ol>  |



| ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2556  | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2557  | ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์  | ตัวชี้วัดกิจกรรม/โครงการ  |
|---|--|---|---|
|   |  | 3. จำนวนศูนย์ฝึกอบรมที่<br>ร่วมมือกับสถาบันฯ<br>4. มาตรฐานอาชีพที่มีการนำไป<br>พัฒนาหลักสูตรฐาน<br>สมรรถนะ  | มาตรฐานอาชีพและ<br>ประกาศนียบัตรคุณวุฒิ<br>วิชาชีพ  |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 :<br>● ติดตาม<br>ประเมินผลอย่าง<br>โปร่งใสและได้<br>มาตรฐาน | ยุทธศาสตร์ที่ 3 :<br>● ติดตาม<br>ประเมินผลศูนย์<br>ทดสอบอย่าง<br>โปร่งใสและมี<br>มาตรฐาน | ● การส่งเสริมองค์กรที่มีหน้าที่<br>รับรองฯ สู่มาตรฐานสากล<br>1. จำนวนศูนย์ทดสอบที่อยู่<br>ระหว่างการดำเนินการเข้า<br>ระบบประกันคุณภาพ ISO<br>17024<br>2. จำนวนศูนย์ทดสอบที่ผ่าน<br>การประเมินคุณภาพ ISO<br>17024<br>3. จำนวนศูนย์ทดสอบที่มี<br>ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ<br>ข้อกำหนด ISO 17024<br>4. จำนวนศูนย์ทดสอบที่<br>สามารถพัฒนาระบบงาน<br>สอดคล้องกับ<br>มาตรฐานสากล ISO<br>17024<br>(** ตัวชี้วัดข้อ 2 , 4 จะใช้<br>วัดในปี 2558) | ● การส่งเสริมองค์กรที่มี<br>หน้าที่รับรองฯ สู่<br>มาตรฐานสากล<br>1. จำนวนองค์กรที่มีหน้าที่<br>รับรองสมรรถนะของบุคคล<br>ตามมาตรฐานอาชีพที่เข้า<br>ร่วมโครงการจากภูมิภาค<br>ต่างๆ มีความรู้พื้นฐาน<br>เกี่ยวกับข้อกำหนดสำหรับ<br>หน่วยรับรองบุคลากรตาม<br>มาตรฐาน ISO/IEC 17024<br>และมีความสามารถในการ<br>พัฒนาระบบเอกสารตาม<br>มาตรฐาน ISO/IEC 17024<br>2. จำนวนองค์กรที่มีหน้าที่<br>รับรองสมรรถนะของบุคคล<br>ตามมาตรฐานอาชีพ<br>เป้าหมายที่ได้รับการ<br>คัดเลือกเพื่อพัฒนาองค์กร<br>ให้สอดคล้องกับ<br>มาตรฐานสากล ISO/IEC<br>17024 และพร้อมต่อการ<br>ขอรับการรับรองจาก สคช.<br>3. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม<br>ได้แก่ คณะทำงาน<br>เจ้าหน้าที่สอบ ซึ่งเป็นผู้มี<br>ความสามารถในการ<br>ดำเนินการสอบและ<br>ประเมินขององค์กร และ<br>ผู้เกี่ยวข้องขององค์กรที่มี<br>หน้าที่รับรองสมรรถนะ |
|   |  | ● การพัฒนาระบบการบริหาร<br>จัดการของ สคช. สู่<br>มาตรฐานสากล<br>1. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้รับ<br>การรับรองมาตรฐาน ISO<br>17011<br>2. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้รับ<br>การรับรองมาตรฐาน ISO<br>9001   | ● การพัฒนาระบบการ<br>บริหารจัดการของ สคช. สู่<br>มาตรฐานสากล<br>4. สคช. มีความรู้พื้นฐาน<br>เกี่ยวกับข้อกำหนดสำหรับ<br>หน่วยรับรองบุคลากรตาม<br>มาตรฐาน ISO/IEC 17024<br>และมีความสามารถในการ<br>พัฒนาระบบเอกสารตาม   |



| ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2556   | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2557   | ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์   | ตัวชี้วัดกิจกรรม/โครงการ   |
|--|---|--|--|
|  |   | (**จะใช้วัดในปี 2558)  | มาตรฐาน ISO/IEC 17024<br>สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001   |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 :<br><ul style="list-style-type: none"><li>วิจัยพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพให้ทันสมัย (พ.ศ. 2555-2556)</li></ul> | -   | <ol style="list-style-type: none"><li>จำนวนมาตรฐานอาชีพที่ได้รับการพัฒนาให้ทันสมัยและเป็นสากล</li><li>ร้อยละของมาตรฐานอาชีพที่ได้รับการพัฒนาให้ทันสมัยได้รับการเผยแพร่</li></ol>   | ** การวัดผลตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์นี้จะดำเนินการในปี 2557 โดยในปี 2557 ยุทธศาสตร์นี้ถูกรวมอยู่ในยุทธศาสตร์ข้อที่ 1 ส่งผลให้การดำเนินโครงการและการกำหนดตัวชี้วัดจะปรากฏอยู่ในยุทธศาสตร์ข้อ 1 ของปี 2557  |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 :<br><ul style="list-style-type: none"><li>เป็นศูนย์กลางระบบคุณวุฒิวิชาชีพในระดับสากล</li></ul>              | ยุทธศาสตร์ที่ 4 :<br><ul style="list-style-type: none"><li>พัฒนาระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพและเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li></ul> | <ol style="list-style-type: none"><li>ความพึงพอใจของผู้ประกอบการที่มีต่อระบบฐานข้อมูล</li><li>ความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ</li><li>จำนวนหน่วยงานที่มีการเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ (** ตัวชี้วัดข้อ 3 จะใช้วัดในปี 2558)</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>มีระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพที่มีระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหาร ประเมิน และให้คุณวุฒิวิชาชีพสำหรับศูนย์ทดสอบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ</li><li>ความพึงพอใจต่อการพัฒนาศักยภาพของระบบให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่ายขึ้น</li><li>จำนวนความร่วมมือในการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพกับประเทศในอาเซียน</li><li>ร้อยละของความเสถียรของระบบฐานข้อมูล</li><li>มีระบบฐานข้อมูลการให้บริการระบบคุณวุฒิวิชาชีพ ระยะที่ 1</li><li>มีแผนแม่บทโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการให้บริการระบบคุณวุฒิวิชาชีพระยะเวลา 5 ปี</li><li>ร้อยละของผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไปรู้จักระบบคุณวุฒิวิชาชีพ</li></ol> |



| ยุทธศาสตร์<br>ปี 2555-2556   | ยุทธศาสตร์<br>ปี 2557  | ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์  | ตัวชี้วัดกิจกรรม/โครงการ  |
|--|--|---|---|
|  |  |   | 8. จำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมระบบ<br>ฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ<br>9. ร้อยละของบุคลากรในกลุ่ม<br>สาขาอาชีพที่มีมาตรฐาน<br>อาชีพรู้จักระบบฐานข้อมูล<br>คุณวุฒิวิชาชีพ   |
| ยุทธศาสตร์ที่ 6 :<br><ul style="list-style-type: none"><li>ส่งเสริม<br/>ภาพลักษณ์และ<br/>ความน่าเชื่อถือ<br/>ขององค์กรให้<br/>เป็นที่แพร่หลาย<br/>และยอมรับทั้งใน<br/>ประเทศและ<br/>ต่างประเทศ</li></ul> | ยุทธศาสตร์ที่ 5 :<br><ul style="list-style-type: none"><li>ส่งเสริม<br/>ภาพลักษณ์และ<br/>ความน่าเชื่อถือ<br/>ขององค์กรให้<br/>เป็นที่แพร่หลาย<br/>และยอมรับทั้ง<br/>ในประเทศและ<br/>ต่างประเทศ</li></ul> | 1. ผลสำรวจการรับรู้ (Brand<br>Awareness Survey)<br>2. กลุ่มเป้าหมายมีความพึง<br>พอใจต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพ<br>3. ความพึงพอใจต่อระบบ E-<br>Office ในการนำมาบริหาร<br>จัดการในสำนักงาน<br>4. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ<br>พัฒนาตามแผนพัฒนา<br>สมรรถนะ<br>5. ร้อยละการเบิกจ่ายตาม<br>แผนการใช้เงิน<br>6. มีระบบบริหารจัดการที่ดีตาม<br>หลักธรรมาภิบาล (Good<br>Governance)<br>(* ตัวชี้วัดข้อ 3 จะใช้วัดใน<br>ปี 2558) | 1. จำนวนประชาชนที่ได้รับ<br>ข้อมูลข่าวสารจากสถาบันฯ<br>2. จำนวนกลุ่มผู้ประกอบการ<br>อาชีพและผู้ประกอบการ<br>ได้รับข้อมูลข่าวสารจาก<br>สถาบันฯ<br>3. มีระบบ E-Office<br>4. มีแผนยุทธศาสตร์คุณวุฒิ<br>วิชาชีพแห่งชาติ<br>5. จำนวนความร่วมมือกับ<br>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน<br>การจัดทำแผนยุทธศาสตร์<br>คุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ |

จากตารางที่ 3.2 สรุปได้ว่าการกำหนดตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์บางส่วนเป็นตัวชี้วัดในระดับโครงการ เช่น จำนวนศูนย์ทดสอบที่อยู่ระหว่างการดำเนินการเข้าระบบประกันคุณภาพ ISO 17024 จำนวนศูนย์ทดสอบที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับข้อกำหนด ISO 17024 จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะ เป็นต้น ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ควรสะท้อนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ในระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบ ซึ่ง สคช. ควรปรับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมนอกจากนั้น จากการประเมินพบว่า แม้ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์จะถูกถ่ายทอดไปยังตัวชี้วัดระดับโครงการที่จะช่วยในการขับเคลื่อนให้ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมาย แต่พบว่าตัวชี้วัดหลายตัวไม่สามารถวัดผลได้เนื่องจากโครงการมีความล่าช้า ทำให้ความสำเร็จที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละยุทธศาสตร์ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

## 2) สรุปผลการประเมินโครงการ

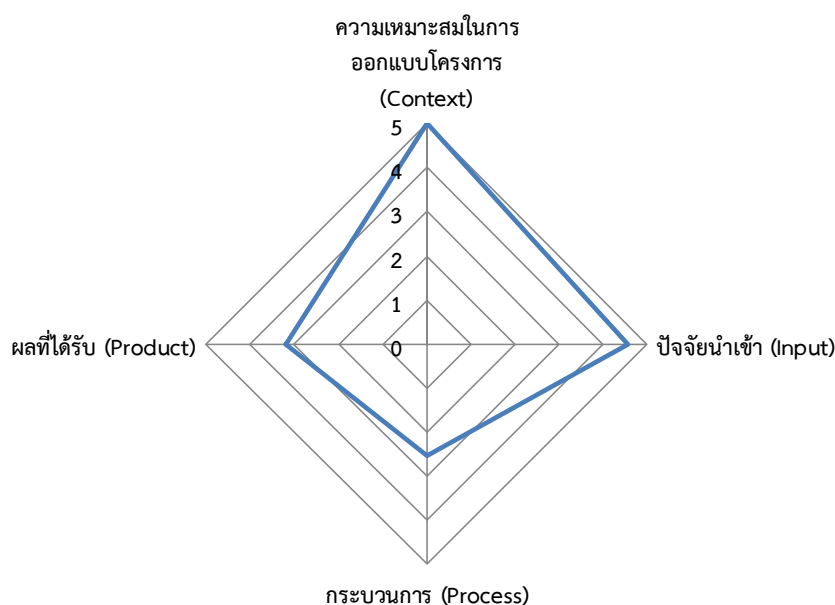
### 2. สรุปผลการประเมิน

#### สรุปผลการประเมินโครงการภาพรวม

ผลคะแนนการประเมินโครงการโดยภาพรวมของ สคช. อยู่ที่ระดับคะแนน 3.3474 (จากคะแนนเต็ม 5.0000) โดยเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในการประเมินผลโครงการตาม CIPP Model ปรากฏว่า ด้านบริบทหรือความเหมาะสมในการออกแบบโครงการ (Context) และความเพียงพอของปัจจัยนำเข้า (Input) มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับคะแนนเท่ากับ 5.000 และ 4.5789 ตามลำดับ ขณะที่ด้านกระบวนการ (Process) และผลที่ได้รับ (Product) มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับคะแนนเท่ากับ 2.5444 และ 3.1752 ตามลำดับ

ผลการประเมินในภาพรวม โครงการทั้งหมดมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร หรือยุทธศาสตร์องค์กร ด้านความพอเพียงของปัจจัยนำเข้า : โครงการส่วนใหญ่มีปัจจัยนำเข้าต่างๆ ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์/เครื่องมือ และงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แม้จะมีปัญหาอุปสรรคจากจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ยังขาดประสบการณ์ในงานด้านระบบ คุณวุฒิวิชาชีพ แต่ สคช. ยังสามารถบริหารจัดการให้โครงการสามารถดำเนินการได้ ด้านกระบวนการ : โครงการส่วนใหญ่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การเบิกจ่ายงบประมาณและการบริหารระยะเวลาของโครงการยังล่าช้ากว่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่วางไว้ ด้านผลที่ได้รับ : โครงการส่วนใหญ่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงานโครงการ

#### แผนภาพที่ 3.8 สรุปผลการประเมินภาพรวม



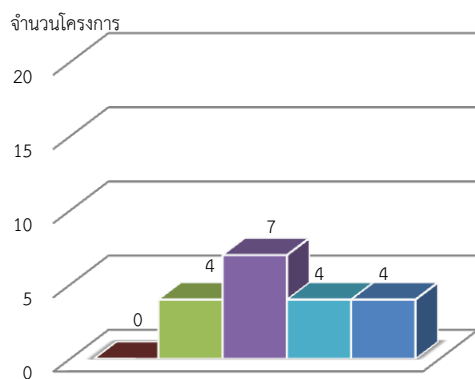
### ตารางที่ 3.3

สรุปผลการประเมินโครงการภาพรวมตาม CIPP Model

| บริบท/ความเหมาะสมในการ<br>ออกแบบโครงการ<br>(Context) | ปัจจัยนำเข้า<br>(Input) | กระบวนการ<br>(Process) | ผลที่ได้รับ<br>(Product) |
|--|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| 5.0000   | 4.5789                  | 2.5444                 | 3.1752                   |

แผนภาพที่ 3.9

สรุปผลการประเมินจำแนกรายโครงการ



ตารางที่ 3.4

สรุปผลการประเมินจำแนกรายโครงการ

| ช่วงคะแนน       | หน่วย : โครงการ |        |
|-----------------|-----------------|--------|
|                 | จำนวน           | ร้อยละ |
| 4.5001 - 5.0000 | 4               | 21.05  |
| 3.5001 - 4.5000 | 4               | 21.05  |
| 2.5001 - 3.5000 | 7               | 36.84  |
| 1.5001 - 2.5000 | 4               | 21.05  |
| 1.0000 - 1.5000 | 0               | 0.00   |
| รวม             | 19              | 100.00 |
| คะแนนเฉลี่ย     | 3.3474          |        |

หากพิจารณาภาพรวมผลคะแนนประเมินโครงการพบว่า โครงการส่วนใหญ่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 2.5001 – 3.5000 จำนวน 7 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมา ได้แก่ โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 4.5001 – 5.0000 ระดับ 3.5001 – 4.5000 และระดับ 1.5001 – 2.5000 โดยมีจำนวนโครงการที่มีผลคะแนนเท่ากันในแต่ละระดับ คือ 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 21.05 ในแต่ละระดับ และไม่มีโครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 1.0000 – 1.5000 เลย

และเมื่อพิจารณาผลการประเมินโครงการรายปีงบประมาณพบว่า โครงการที่ดำเนินการในปี 2555 มีเพียง 1 โครงการ ได้แก่ โครงการศึกษาและพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพ จึงมีคะแนนการประเมินโครงการในภาพรวมที่สูงกว่าปีอื่นๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบคะแนนการประเมินโครงการภาพรวมในปี 2556 และ 2557 พบว่าคะแนนรวมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากระดับ 3.1503 ในปี 2556 เป็น 3.3146 ในปี 2557 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินโครงการของ สคช. มีพัฒนาการที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในด้านกระบวนการ (Process) ซึ่งมีคะแนนเพิ่มขึ้นจากระดับ 2.2686 ในปี 2556 เป็น 2.5143 และด้านผลที่ได้รับ มีคะแนนเพิ่มขึ้นจากระดับ 2.8857 ในปี 2556 เป็น 3.1462 ในปี 2557



### ตารางที่ 3.5

สรุปผลการประเมินโครงการภาพรวมตาม CIPP Model จำแนกรายปี

| ปี   | คะแนนรวม | บริบท/ความเหมาะสมในการ<br>ออกแบบโครงการ<br>(Context) | ปัจจัยนำเข้า<br>(Input) | กระบวนการ<br>(Process) | ผลที่ได้รับ<br>(Product) |
|------|----------|--|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| 2555 | 4.7600   | 5.0000   | 5.0000                  | 4.3143                 | 5.0000                   |
| 2556 | 3.1503   | 5.0000   | 4.6800                  | 2.2686                 | 2.8857                   |
| 2557 | 3.3146   | 5.0000   | 4.5077                  | 2.5143                 | 3.1462                   |

นอกจากนี้ หากพิจารณาจากกรอบการประเมินโครงการตาม CIPP Model มีรายละเอียดผลการประเมินแต่ละด้าน ดังนี้

**มิติที่ 1 ด้านบริบทหรือความเหมาะสมในการออกแบบโครงการ (Context):** เป็นการประเมินในส่วนของการวางแผนก่อนเริ่มดำเนินโครงการ โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของโครงการกับยุทธศาสตร์องค์กร

| ด้านบริบทหรือความเหมาะสมในการออกแบบโครงการ (Context) |             |             |
|--|-------------|-------------|
| คะแนนสูงสุด  | คะแนนเฉลี่ย | คะแนนต่ำสุด |
| 5.0000   | 5.0000      | -           |

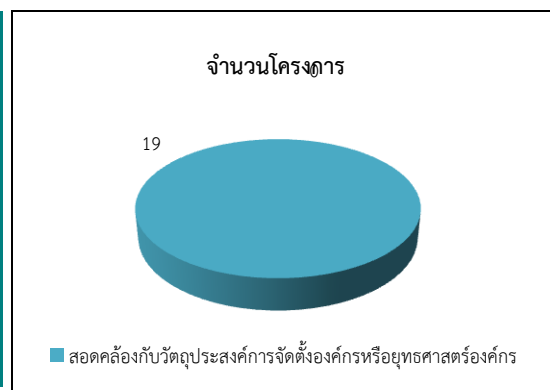
### ตารางที่ 3.6

สรุปผลการประเมินด้านความสอดคล้อง

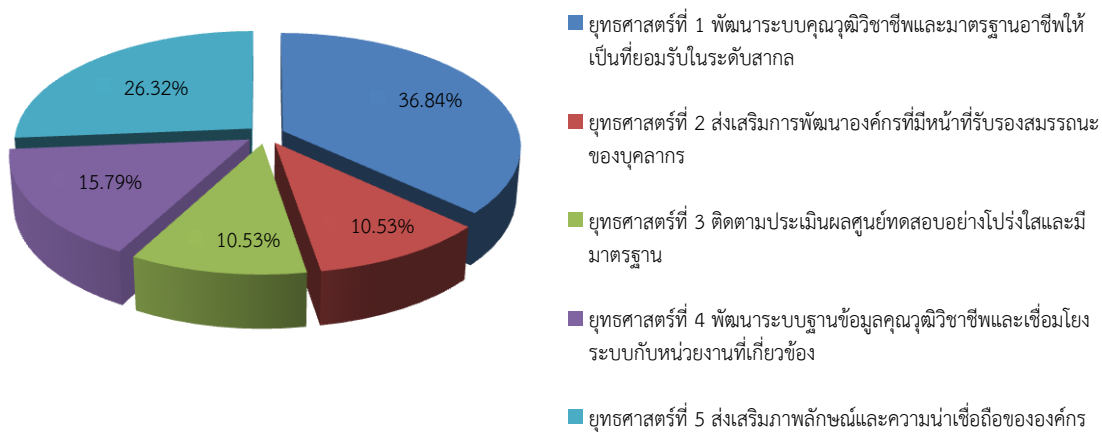
| ความสอดคล้องของโครงการกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรหรือยุทธศาสตร์องค์กร | หน่วย: โครงการ |        |
|---|----------------|--------|
|   | จำนวน          | ร้อยละ |
| สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรหรือยุทธศาสตร์องค์กร               | 19             | 100.00 |
| ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรหรือยุทธศาสตร์องค์กร            | -              | -      |
| รวม   | 19             | 100.00 |
| คะแนนเฉลี่ย   | 5.0000         |        |

### แผนภาพที่ 3.10

สรุปผลการประเมินด้านความสอดคล้อง



แผนภาพที่ 3.11 ความสอดคล้องของโครงการกับยุทธศาสตร์องค์กร  
จำแนกรายยุทธศาสตร์



ผลการประเมินโครงการพบว่า โครงการทั้งหมด จำนวน 19 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยโครงการส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล จำนวน 7 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมา ได้แก่ โครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร จำนวน 5 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 26.32 และโครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพและเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 15.79

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคลากร และยุทธศาสตร์ที่ 3 การติดตามประเมินผลศูนย์ทดสอบอย่างโปร่งใสและมีมาตรฐาน มีโครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เท่ากัน จำนวน 2 โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 10.53 ในแต่ละยุทธศาสตร์

**มิติที่ 2 ด้านความเพียงพอของปัจจัยนำเข้า (Input) :** เป็นการประเมินความเหมาะสม และความเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์ และงบประมาณ

| ด้านความเพียงพอของปัจจัยนำเข้า (Input) |             |             |
|--|-------------|-------------|
| คะแนนสูงสุด                            | คะแนนเฉลี่ย | คะแนนต่ำสุด |
| 5.0000                                 | 4.5789      | 3.4000      |

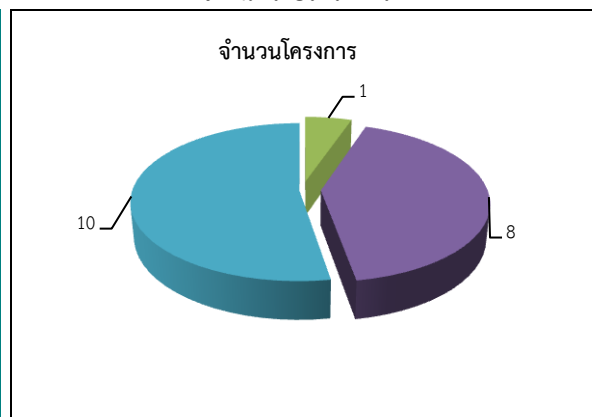
**ตารางที่ 3.7**

สรุปผลการประเมินด้านความเพียงพอของปัจจัยนำเข้าจำแนก  
 รายโครงการ

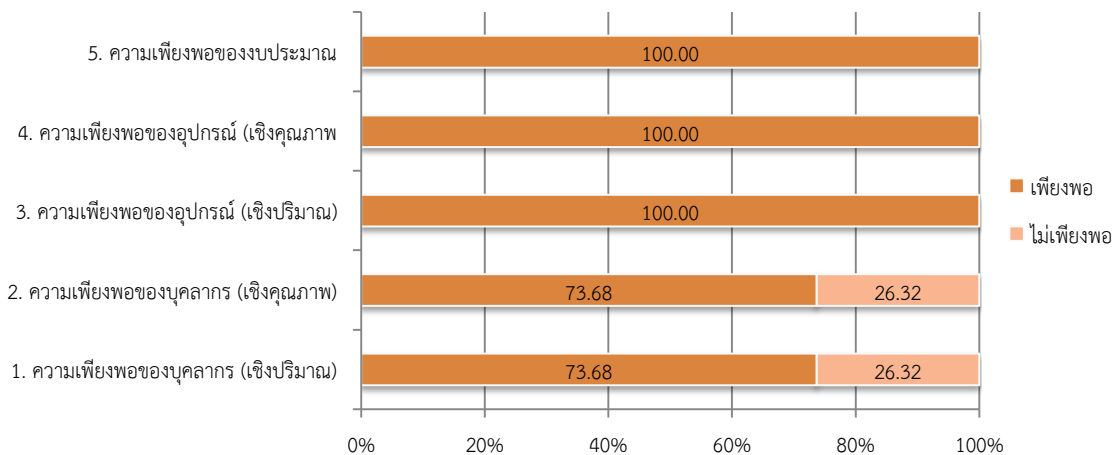
| ช่วงคะแนน       | หน่วย: โครงการ |        |
|-----------------|----------------|--------|
|                 | จำนวน          | ร้อยละ |
| 4.5001 - 5.0000 | 10             | 52.63  |
| 3.5001 - 4.5000 | 8              | 42.11  |
| 2.5001 - 3.5000 | 1              | 5.26   |
| 1.5001 - 2.5000 | 0              | 0.00   |
| 1.0000 - 1.5000 | 0              | 0.00   |
| รวม             | 19             | 100.00 |
| คะแนนเฉลี่ย     | 4.5789         |        |

**แผนภาพที่ 3.12**

สรุปผลการประเมินด้านความเพียงพอปัจจัยนำเข้า  
 จำแนกรายโครงการ



**แผนภาพที่ 3.13** ร้อยละของโครงการที่มีความเพียงพอของปัจจัยนำเข้า (Input) ในแต่ละด้าน



ผลการประเมินโครงการพบว่า โครงการส่วนใหญ่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 4.5001 – 5.0000 จำนวน 10 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 52.63 รองลงมา ได้แก่ โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 3.5001 – 5.0000 จำนวน 8 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 42.11 และโครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 2.5001 – 3.5000 จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 5.26 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โครงการส่วนใหญ่มีปัจจัยนำเข้าต่างๆ ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์/เครื่องมือ และงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

อย่างไรก็ตาม ในบางโครงการยังมีความไม่เพียงพอของบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น โครงการสร้างการรับรู้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชนและส่งเสริมการใช้บริการฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการพัฒนาการดำเนินงานและศักยภาพบุคลากร เจ้าหน้าที่บางส่วนยังไม่สามารถออกแบบหลักสูตรการอบรมได้ เป็นต้น นอกจากนี้ การดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของ สคช. แต่พบว่าเจ้าหน้าที่ยังขาดประสบการณ์ในงานด้านระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ของประเทศ อย่างไรก็ตาม สคช. ยังสามารถบริหารจัดการให้โครงการสามารถดำเนินการได้ เช่น การจัดจ้างที่ปรึกษา การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อเข้าร่วมในการดำเนินงานตลอดจนให้ความรู้ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง คือ หัวหน้าโครงการควรมีการปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่ได้รับ และควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับภาระงาน

**มิติที่ 3 ด้านกระบวนการ (P : Process)** พิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย 1) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน 2) ร้อยละของงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้ และ 3) ระดับความสำเร็จของการบริหารระยะเวลาของโครงการ ผลปรากฏว่า โครงการส่วนใหญ่ จำนวน 8 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 42.11 มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 1.0000 – 1.5000 รองลงมา ได้แก่ โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 3.5001 – 4.5000 จำนวน 7 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 36.84 และโครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 2.5001 – 3.5000 จำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 10.53 ซึ่งเท่ากับโครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 1.5001 – 2.5000 จำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 10.53 ตามลำดับ

| มิติที่ 3 ด้านกระบวนการ |             |             |
|-------------------------|-------------|-------------|
| คะแนนสูงสุด             | คะแนนเฉลี่ย | คะแนนต่ำสุด |
| 4.3143                  | 2.5444      | 1.0000      |

โดยผลการประเมินสามารถสรุปเป็นรายตัวชี้วัดได้ดังนี้

### ตัวชี้วัดที่ 3.1 : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

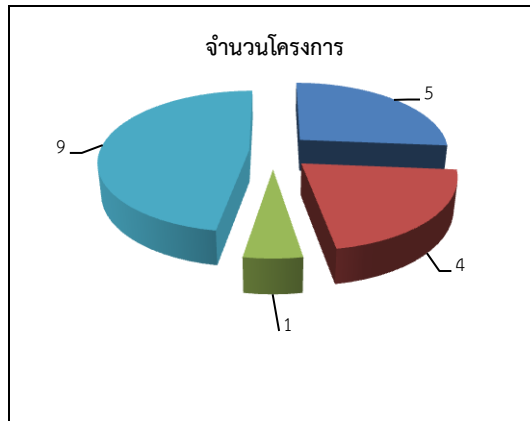
ตารางที่ 3.8

สรุปผลการประเมินด้านการดำเนินงานตามแผนจำแนกราย  
 โครงการ

| ช่วงคะแนน       | หน่วย: โครงการ |        |
|-----------------|----------------|--------|
|                 | จำนวน          | ร้อยละ |
| 4.5001 - 5.0000 | 9              | 47.37  |
| 3.5001 - 4.5000 | 0              | 0.00   |
| 2.5001 - 3.5000 | 1              | 5.26   |
| 1.5001 - 2.5000 | 4              | 21.05  |
| 1.0000 - 1.5000 | 5              | 26.32  |
| รวม             | 19             | 100.00 |
| คะแนนเฉลี่ย     | 3.1889         |        |

แผนภาพที่ 3.14

สรุปผลการประเมินด้านการดำเนินงานตามแผน  
 จำแนกรายโครงการ



ผลการประเมินโครงการส่วนใหญ่ จำนวน 9 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 47.73 มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 4.5001 – 5.0000 คือ สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานครบถ้วน ร้อยละ 100.00 อาทิ โครงการศึกษาและพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ แห่งชาติร่วมกับประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โครงการยกระดับความร่วมมือกับสมาชิกภาคี เครือข่ายเพื่อนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานอาชีพระหว่างองค์กรมาตรฐานของไทยกับประเทศ สมาชิกอาเซียนและสากล โครงการสร้างการรับรู้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชนและส่งเสริมการใช้บริการ ฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ และโครงการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น โครงการที่มีผลการดำเนินงานในระดับ 2.5001 – 3.5000 จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 5.26 คือ โครงการความร่วมมือ ด้านคุณวุฒิวิชาชีพในภูมิภาค AEC และนานาชาติ อย่างไรก็ตาม ยังมีโครงการที่ไม่สามารถดำเนินงานได้แล้ว เสร็จตามแผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลการดำเนินงานในระดับ 1.0000 – 2.5000 จำนวนรวม 9 โครงการ คิด เป็นร้อยละ 47.37 โดยสามารถแบ่งออกเป็น

- 1) โครงการที่ดำเนินการล่าช้าเนื่องจากกระบวนการเซ็นสัญญา/จัดซื้อจัดจ้าง หรือการสรรหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ที่ปรึกษาในการดำเนินงาน อาทิ โครงการจัดทำมาตรฐานและระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น
- 2) โครงการที่ดำเนินการล่าช้าเนื่องจากรอความชัดเจนหรือความคืบหน้าจากการดำเนินโครงการอื่น เพื่อนำมาต่อยอดการดำเนินงานโครงการ อาทิ และโครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิ วิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ปี 2557 (รอความคืบหน้าการดำเนินโครงการพัฒนาระบบฯ ปี 2556) โครงการ จัดทำยุทธศาสตร์คุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2562 (กิจกรรมการจัดทำตัวชี้วัดของสำนักและบุคคล) และโครงการพัฒนาการดำเนินงานและศักยภาพบุคลากร (กิจกรรมหลักสูตรอบรมตัวชี้วัดในการวางระบบ ประเมินผล) ซึ่งต้องรอการดำเนินการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน หรือ Job Description (JD) ให้แล้วเสร็จ ก่อนจึงจะเริ่มดำเนินงานได้ เป็นต้น

3) โครงการที่ดำเนินการล่าช้าเนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอก อาทิ โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาจากคณะกรรมการ กฤษฎีกาในเรื่องการตีความบทบาทหน้าที่ของสถาบันฯ ในการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ และโครงการเผยแพร่สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชน ที่มีการปรับกิจกรรมบางส่วนตามนโยบายของผู้บริหาร เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง คือ ควรนำระบบการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารโครงการ โดยควรวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการและวางมาตรการรองรับหากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการติดตามประเมินผล และสรุปปัญหาอุปสรรคของโครงการในภาพรวม รวมทั้งปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมในกรณีที่มีความจำเป็นต้องทบทวนและปรับแผนใหม่ เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาต่อไป

### ตัวชี้วัดที่ 3.2 : ร้อยละของงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้

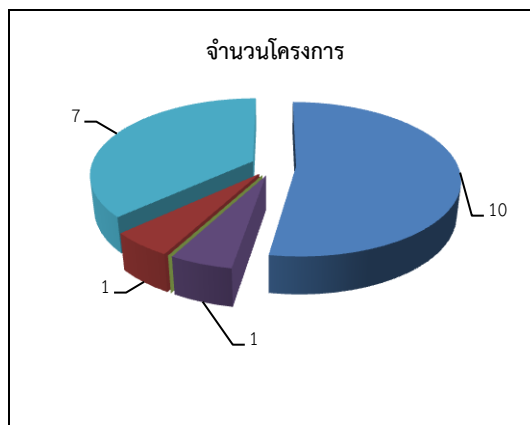
ตารางที่ 3.9

สรุปผลการประเมินด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ  
 จำแนกรายโครงการ

| ช่วงคะแนน       | หน่วย: โครงการ |        |
|-----------------|----------------|--------|
|                 | จำนวน          | ร้อยละ |
| 4.5001 - 5.0000 | 7              | 36.84  |
| 3.5001 - 4.5000 | 1              | 5.26   |
| 2.5001 - 3.5000 | 0              | 0.00   |
| 1.5001 - 2.5000 | 1              | 5.26   |
| 1.0000 - 1.5000 | 10             | 52.63  |
| รวม             | 19             | 100.00 |
| คะแนนเฉลี่ย     | 2.6755         |        |

แผนภาพที่ 3.15

สรุปผลการประเมินด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ  
 จำแนกรายโครงการ



ผลการประเมินโครงการทั้งหมด จำนวน 7 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 36.64 มีผลการดำเนินงานในระดับ 4.5001 – 5.0000 คือ สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้เฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 97.50 ขึ้นไปเมื่อเทียบกับแผนการดำเนินงาน โดยโครงการทั้ง 7 โครงการ สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ครบถ้วนตามแผนร้อยละ 100.00 ได้แก่ โครงการศึกษาและพัฒนารอบคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติร่วมกับประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โครงการยกระดับความร่วมมือกับสมาชิกภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานอาชีพระหว่างองค์กรมาตรฐานของไทยกับประเทศสมาชิกอาเซียนและสากล โครงการสร้างการรับรู้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชนและส่งเสริมการใช้บริการฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ (ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ 2556) และโครงการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ และโครงการที่มีผลการดำเนินงานในระดับ 3.5001 – 4.5000 จำนวน

1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 5.26 คือ โครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพปี 2557สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้เฉลี่ยร้อยละ 83.81 อย่างไรก็ตาม พบว่าโครงการส่วนใหญ่ยังมีผลคะแนนอยู่ในระดับ 1.0000 – 1.5000 หรือไม่สามารเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนการดำเนินงาน จำนวน 11 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 57.89 อาทิ โครงการจัดทำมาตรฐานและระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการสนับสนุนการนำร่ององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ โครงการจัดทำยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และโครงการพัฒนาการดำเนินงานและศักยภาพบุคลากร เป็นต้นสาเหตุหลักเนื่องจากโครงการดังกล่าวยังดำเนินงานไม่แล้วเสร็จตามแผน ส่งผลให้ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ครบถ้วนตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ยังพบว่าบางโครงการสามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จตามแผน แต่ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ครบถ้วน อาทิ โครงการพัฒนาหน่วยรับรองบุคคลตามมาตรฐานอาชีพสู่สากล (ISO/IEC 17024) และโครงการจัดทำระบบบริหารคุณภาพตาม ISO 9001 สาเหตุหลักเนื่องมาจากทั้ง 2 โครงการเป็นโครงการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องปี 2557-2558 โดยสามารถดำเนินกิจกรรมได้ครบถ้วนตามแผนที่วางไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 แต่งบประมาณที่ได้รับครอบคลุมการดำเนินงานในปี 2557 - 2558 จึงส่งผลกระทบต่อสัดส่วนการเบิกจ่ายจริงต่องบประมาณที่ได้รับทั้งหมด

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง คือ สคช. ควรวิเคราะห์ทบทวนสาเหตุความล่าช้าของการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งอาจมีจากหลายสาเหตุ เช่น ความล่าช้าจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ TOR หรือเริ่มดำเนินการล่าช้า เป็นต้น เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขตลอดจนควรติดตามเร่งรัดการดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนด เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณของโครงการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจะส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของสถาบันฯ เป็นไปตามเป้าหมายในภาพรวมด้วย

### ตัวชี้วัดที่ 3.3 : ระดับความสำเร็จของการบริหารระยะเวลาของโครงการ

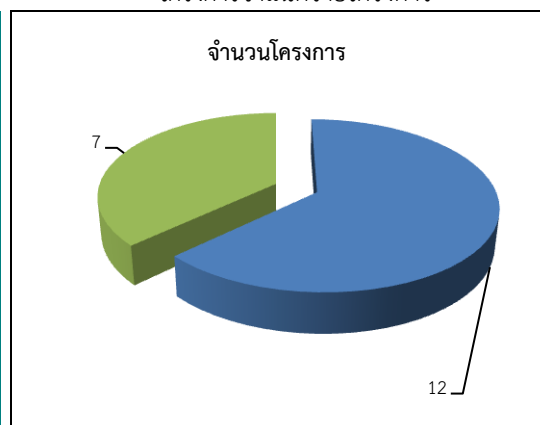
ตารางที่ 3.10

สรุปผลการประเมินด้านการบริหารระยะเวลาของโครงการ  
 จำแนกรายโครงการ

| ช่วงคะแนน       | หน่วย: โครงการ |        |
|-----------------|----------------|--------|
|                 | จำนวน          | ร้อยละ |
| 4.5001 - 5.0000 | -              | -      |
| 3.5001 - 4.5000 | -              | -      |
| 2.5001 - 3.5000 | 7              | 36.84  |
| 1.5001 - 2.5000 | -              | -      |
| 1.0000 - 1.5000 | 12             | 63.16  |
| รวม             | 19             | 100.00 |
| คะแนนเฉลี่ย     | 1.7368         |        |

แผนภาพที่ 3.16

สรุปผลการประเมินด้านการบริหารระยะเวลาของ  
 โครงการจำแนกรายโครงการ



จากผลการประเมินพบว่า โครงการที่มีผลการดำเนินงานในระดับคะแนน 2.5001 – 3.5000 หรือสามารถบริหารโครงการได้แล้วเสร็จตามที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานมีจำนวน 7 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 36.84 อาทิ โครงการศึกษาและพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการยกระดับความร่วมมือกับสมาชิกภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานอาชีพระหว่างองค์กรมาตรฐานของไทยกับประเทศสมาชิกอาเซียนและสากล โครงการพัฒนาหน่วยรับรองบุคคลตามมาตรฐานอาชีพผู้สากล (ISO/IEC 17024) และโครงการสร้างการรับรู้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชนและส่งเสริมการใช้บริการฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม พบว่าโครงการส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานในระดับคะแนน 1.0000 – 1.5000 หรือมีการบริหารจัดการโครงการได้แล้วเสร็จล่าช้ากว่าแผนงาน จำนวน 12 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 63.16 อาทิ โครงการจัดทำมาตรฐานและระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ และโครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ปี 2557 สาเหตุหลักเนื่องมาจากความล่าช้าของกระบวนการเซ็นสัญญา/จัดซื้อจัดจ้าง หรือการสรรหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ที่ปรึกษาในการดำเนินงาน, โครงการจัดทำยุทธศาสตร์คุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2562 (ในส่วนของการทำงานตัวชี้วัดของสำนักและบุคคล) และโครงการพัฒนาการดำเนินงานและศักยภาพบุคลากร (ในส่วนของหลักสูตรอบรมตัวชี้วัดในการวางระบบประเมินผล) ซึ่งต้องรอการดำเนินการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน หรือ Job Description (JD) ให้แล้วเสร็จก่อนจึงจะเริ่มดำเนินงานได้ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง คือ หัวหน้าโครงการจึงควรมีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการ และวางมาตรการรองรับหากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น นอกจากนี้ หัวหน้าโครงการควรมีการติดตาม ประเมินผล และสรุปปัญหาอุปสรรคของโครงการในภาพรวม รวมทั้งปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมในกรณีที่มีความจำเป็นต้องทบทวนและปรับแผนใหม่ เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาต่อไป

**มิติที่ 4 ด้านผลที่ได้รับ (P : Product)** พิจารณาจากตัวชี้วัด 2 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย 1) ระดับคะแนนความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการ และ 2) ระดับคะแนนความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการ ผลปรากฏว่า โครงการส่วนใหญ่ จำนวน 6 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 31.58 มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 2.5001 – 3.5000 รองลงมา ได้แก่ โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 1.5001 – 2.5000 จำนวน 5 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 26.32 โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 4.5001 – 5.0000 จำนวน 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 21.05 โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 3.5001 – 4.5000 จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 15.79 และโครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 1.0000 – 1.5000 จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 5.26 ตามลำดับ

| มิติที่ 4 ด้านผลที่ได้รับ |             |             |
|---------------------------|-------------|-------------|
| คะแนนสูงสุด               | คะแนนเฉลี่ย | คะแนนต่ำสุด |
| 5.0000                    | 3.1752      | 1.0000      |



โดยผลการประเมินสามารถสรุปเป็นรายตัวชี้วัดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดที่ 4.1 : ระดับคะแนนความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการ**

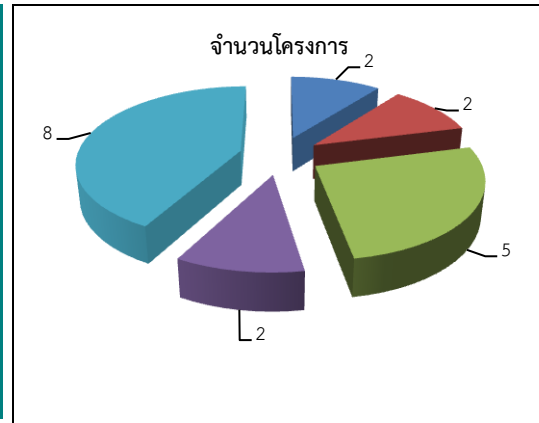
**ตารางที่ 3.11**

สรุปผลการประเมินด้านการบรรลุผลผลิต  
 จำแนกรายโครงการ

| ช่วงคะแนน       | หน่วย: โครงการ |        |
|-----------------|----------------|--------|
|                 | จำนวน          | ร้อยละ |
| 4.5001 - 5.0000 | 8              | 42.11  |
| 3.5001 - 4.5000 | 2              | 10.53  |
| 2.5001 - 3.5000 | 5              | 26.32  |
| 1.5001 - 2.5000 | 2              | 10.53  |
| 1.0000 - 1.5000 | 2              | 10.53  |
| รวม             | 19             | 100.00 |
| คะแนนเฉลี่ย     | 3.6662         |        |

**แผนภาพที่ 3.17**

สรุปผลการประเมินด้านการบรรลุผลผลิตจำแนกราย  
 โครงการ



ผลการประเมินโครงการส่วนใหญ่ จำนวน 8 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 42.11 มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 4.5001 – 5.0000 คือ สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการครบถ้วนร้อยละ 100.00 อาทิ โครงการศึกษาและพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล โครงการยกระดับความร่วมมือกับสมาชิกภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานอาชีพระหว่างองค์กรมาตรฐานของไทยกับประเทศสมาชิกอาเซียนและสากล และโครงการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น และมีโครงการที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ 2.5001 – 4.5000 จำนวนรวม 7 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 36.85 อาทิ โครงการความร่วมมือด้านคุณวุฒิวิชาชีพในภูมิภาค AEC และนานาชาติ โครงการพัฒนาหน่วยรับรองบุคคลตามมาตรฐานอาชีพสู่สากล (ISO/IEC 17024) และโครงการพัฒนาการดำเนินงานและศักยภาพบุคลากร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีโครงการที่ไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการ ซึ่งมีผลการดำเนินงาน 1.0000 – 2.5000 จำนวนรวม 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 21.06 ได้แก่ โครงการจัดทำมาตรฐานและระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ สาเหตุหลักเนื่องจากโครงการดังกล่าว ยังดำเนินงานไม่แล้วเสร็จตามแผน จึงทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายผลผลิตของโครงการ และโครงการสร้างการรับรู้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชนและส่งเสริมการใช้บริการฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ, โครงการเผยแพร่สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพสู่สาธารณชน มีการกำหนดเป้าหมายผลผลิตของโครงการชัดเจน แต่ไม่มีการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดดังกล่าว จึงส่งผลกระทบต่อระดับคะแนนของการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการ

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง คือ หัวหน้าโครงการควรติดตามเร่งรัดการดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนด รวมทั้งควรจัดทำระบบเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของโครงการได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น

**ตัวชี้วัดที่ 4.2 : ระดับคะแนนความสำเร็จของการของการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการ**

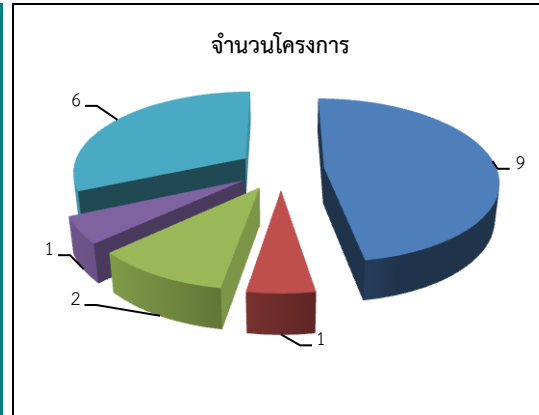
**ตารางที่ 3.12**

สรุปผลการประเมินด้านการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์  
 จำแนกรายโครงการ

| ช่วงคะแนน       | หน่วย: โครงการ |        |
|-----------------|----------------|--------|
|                 | จำนวน          | ร้อยละ |
| 4.5001 - 5.0000 | 6              | 31.58  |
| 3.5001 - 4.5000 | 1              | 5.26   |
| 2.5001 - 3.5000 | 2              | 10.53  |
| 1.5001 - 2.5000 | 1              | 5.26   |
| 1.0000 - 1.5000 | 9              | 47.37  |
| รวม             | 19             | 100.00 |
| คะแนนเฉลี่ย     | 2.6842         |        |

**แผนภาพที่ 3.18**

สรุปผลการประเมินด้านการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์  
 จำแนกรายโครงการ



จากผลการประเมินพบว่า โครงการที่มีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก คือ สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการครบถ้วน ร้อยละ 100 มีจำนวน 6 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 31.58 อาทิ โครงการศึกษาและพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และโครงการยกระดับความร่วมมือกับสมาชิกภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานอาชีพระหว่างองค์การมาตรฐานของไทยกับประเทศสมาชิกอาเซียนและสากล เป็นต้น และโครงการที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ 2.5001 – 4.5000 จำนวนรวม 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 15.79 อาทิ โครงการสนับสนุนการนำร่ององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ โครงการจัดทำยุทธศาสตร์คุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2562 และโครงการพัฒนาการดำเนินงานและศักยภาพบุคลากร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม พบว่าโครงการส่วนใหญ่ยังมีผลการดำเนินงานในระดับ 1.0000 – 2.5000 หรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการ จำนวนรวม 10 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 52.63 อาทิ โครงการจัดทำมาตรฐานและระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ โครงการความร่วมมือด้านคุณวุฒิวิชาชีพในภูมิภาค AEC และนานาชาติ โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ และโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ สาเหตุหลักเนื่องมาจากโครงการดังกล่าว ยังดำเนินงานไม่แล้วเสร็จตามแผน จึงทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ทั้งนี้ยังพบว่าบางโครงการสามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จตามแผนและบรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการ แต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการได้ อาทิ โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติร่วมกับประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, โครงการจัดทำระบบบริหารคุณภาพตาม ISO 9001 และโครงการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ สาเหตุหลักเนื่องมาจากโครงการดังกล่าวเพิ่งดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2557 ส่งผลให้การวัดผลลัพธ์จากการดำเนินงานยังไม่สามารถวัดผลออกมาได้อย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง คือ หัวหน้าโครงการควรติดตามเร่งรัดการดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนที่กำหนด รวมทั้งควรจัดทำระบบเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการเพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของโครงการได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น

ทั้งนี้เพื่อให้เห็นถึงผลกระทบ/ประโยชน์ และความยั่งยืนของโครงการจากการดำเนินงานของโครงการได้ดียิ่งขึ้น ที่ปรึกษาจึงมีการประมวลผลด้านผลกระทบและความยั่งยืนของโครงการเพิ่มเติม โดยผลการประเมินด้านผลกระทบ/ประโยชน์ และความยั่งยืนของโครงการนั้น ไม่ได้นำมาใช้ในการประมวลผลการประเมินโครงการ เพียงแต่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมที่สะท้อนผลกระทบ/ประโยชน์และความยั่งยืนของโครงการเท่านั้น ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินได้ดังนี้

▶ ด้านการเกิดผลกระทบหรือประโยชน์ของโครงการ :

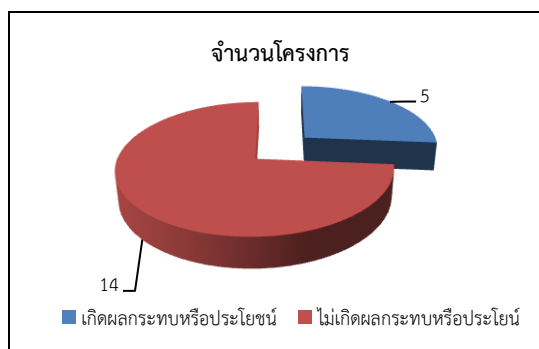
ตารางที่ 3.13

สรุปผลการประเมินด้านการเกิดผลกระทบหรือประโยชน์  
 จำแนกรายโครงการ

| การเกิดผลกระทบหรือประโยชน์<br>ของโครงการ | หน่วย: โครงการ |        |
|--|----------------|--------|
|  | จำนวน          | ร้อยละ |
| เกิดผลกระทบหรือประโยชน์                  | 5              | 26.32  |
| ไม่เกิดผลกระทบหรือประโยชน์               | 14             | 73.68  |
| รวม                                      | 19             | 100.00 |

แผนภาพที่ 3.19

สรุปผลการประเมินด้านการเกิดผลกระทบหรือ  
 ประโยชน์จำแนกรายโครงการ



ผลการประเมินพบว่าโครงการยังไม่เกิดผลกระทบแต่เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมมีจำนวน 5 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 26.32 อาทิ โครงการศึกษาและพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งผลผลิตสามารถนำไปใช้ในการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพหรือใช้เป็นกรอบอ้างอิง (Reference) กับต่างประเทศ โครงการยกระดับความร่วมมือกับสมาชิกภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะมาตรฐานอาชีพระหว่างองค์กรมาตรฐานของไทยกับประเทศสมาชิกอาเซียนและสากล ผลผลิตสามารถช่วยให้เกิดการสร้างเครือข่ายกับประเทศสมาชิกอาเซียนและนานาชาติที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและร่วมมือกันตามข้อตกลงความร่วมมือกับกลุ่มสาขาอาชีพต่างๆระหว่างกันในอนาคต และโครงการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ ผลผลิตสามารถช่วยให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม พบว่าโครงการส่วนใหญ่ จำนวน 14 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 73.68 ยังไม่เกิดผลกระทบหรือประโยชน์ของโครงการอย่างชัดเจน อาทิ โครงการจัดทำมาตรฐานและระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ, โครงการความร่วมมือด้านคุณวุฒิวิชาชีพในภูมิภาค AEC และนานาชาติ, โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ, โครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ปี 2557 และโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น สาเหตุหลักเนื่องมาจากโครงการดังกล่าว ยังดำเนินงานไม่แล้วเสร็จตามแผน ผลกระทบหรือ

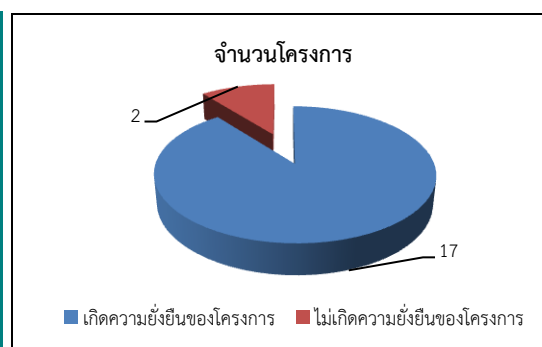
ประโยชน์ของโครงการจึงยังไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้ยังพบว่าบางโครงการสามารถดำเนินงานได้แล้วเสร็จตามแผน แต่ผลกระทบหรือประโยชน์ของโครงการยังไม่เกิดขึ้น อาทิ โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติร่วมกับประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และโครงการจัดทำระบบบริหารคุณภาพตาม ISO 9001 เป็นต้น สาเหตุหลักเนื่องมาจากโครงการดังกล่าว เพิ่งดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2557 ผลการดำเนินงานจึงไม่สามารถสะท้อนผลกระทบ/ประโยชน์ของโครงการในปัจจุบันได้อย่างชัดเจน

▶ **ด้านการเกิดความยั่งยืนของโครงการ :**

**ตารางที่ 3.14**  
สรุปผลการประเมินด้านความยั่งยืน  
จำแนกรายโครงการ

| การเกิดความยั่งยืนของโครงการ | หน่วย: โครงการ |        |
|------------------------------|----------------|--------|
|                              | จำนวน          | ร้อยละ |
| เกิดความยั่งยืนของโครงการ    | 17             | 89.47  |
| ไม่เกิดความยั่งยืนของโครงการ | 2              | 10.53  |
| รวม                          | 19             | 100.00 |

**แผนภาพที่ 3.20**  
สรุปผลการประเมินด้านความยั่งยืน  
จำแนกรายโครงการ



ผลการประเมินพบว่า โครงการส่วนใหญ่จำนวน 17 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 89.47 มีปัจจัยที่บ่งบอกถึงความยั่งยืนของโครงการหรือสามารถนำไปต่อยอดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน อาทิ โครงการจัดทำมาตรฐานและระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความยั่งยืนคือ ใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันประเทศ (ยกระดับสมรรถนะของบุคคลในอาชีพต่างๆ) หรือปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษา โครงการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความยั่งยืนคือ ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดการยกระดับคุณภาพชีวิตและสวัสดิการสังคมก่อให้เกิดความเป็นธรรมให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีหลักประกันที่มั่นคงและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โครงการพัฒนาหน่วยรับรองบุคคลตามมาตรฐานอาชีพสู่สากล (ISO/IEC 17024) ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความยั่งยืนคือ องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ มีการบริหารจัดการอย่างมีมาตรฐานมีความน่าเชื่อถือ และโครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ปี 2557 ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความยั่งยืนคือมีข้อมูลด้านระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่สามารถนำไปใช้ต่อยอดในการตรวจสอบความก้าวหน้าของสมรรถนะ ตลอดจนวางแผนการพัฒนาการฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม พบว่ามีเพียง 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 11.76 ที่ยังไม่มีปัจจัยที่บ่งบอกถึงความยั่งยืนของโครงการหรือสามารถนำไปต่อยอดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน คือ โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ และโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เนื่องจาก โครงการสนับสนุนผู้เข้ารับการประเมินเพื่อรับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพได้มีการชะลอโครงการไปเพราะอยู่ระหว่างการพิจารณาด้านกฎหมาย สำหรับโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยังไม่แล้วเสร็จ มีเพียงการดำเนินการด้านแผนยุทธศาสตร์การสื่อสารที่เพิ่งดำเนินการแล้วเสร็จ แต่เนื่องจากยังเป็นช่วงเริ่มต้นของการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดผลกระทบ/ประโยชน์จึงยังไม่ชัดเจน

### 3.2) ผลการวิเคราะห์กระบวนการงานบริการและการประเมินผลกระทบที่ได้จากผู้ให้บริการหรือ ผลลัพธ์จากการให้บริการ

ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557 ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นของการตั้งองค์กร สคช. มีกระบวนการที่ สคช. ให้บริการเพียง 1 งานบริการ ได้แก่ การส่งเสริมพัฒนาและจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคลากรตามมาตรฐานอาชีพ โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีองค์กรที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร สคช. เป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคลากรตามมาตรฐานอาชีพแล้วจำนวน 15 องค์กร จาก 7 สาขาวิชาชีพ และจากการวิเคราะห์การบริหารกระบวนการงานบริการของ สคช. รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการตลอดจนความคาดหวังต่อการบริการของ สคช. ทั้ง การมองจากภายในองค์กรไปสู่ภายนอก (Inside-Out) และการสะท้อนกลับจากภายนอกมาสู่ภายใน (Outside – In) โดยการศึกษาและวิเคราะห์ จะใช้ข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจที่ สคช. ได้สำรวจ และข้อมูลที่ทางที่ปรึกษาได้สำรวจความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้รับบริการ รวมทั้งสอบถามความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการงานบริการ สรุปผลการประเมินได้ดังนี้

#### ▪ ผลการประเมิน

##### 1. สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารกระบวนการงานบริการของ สคช.

สคช. ได้ดำเนินงานเพื่อสร้างปัจจัยสนับสนุนที่จะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการพัฒนาและจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคลากรตามมาตรฐานอาชีพ ดังนี้

##### ▶ การกำหนดกระบวนการงานบริการของ สคช.

งานบริการการส่งเสริมพัฒนาและจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคลากรตามมาตรฐานอาชีพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กรข้อที่ 3 ให้การรับรององค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ โดย สคช. ได้ประชาสัมพันธ์โดยการเชิญชวนสมาคม สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สมัครเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ แต่อย่างไรก็ตามในปีแรกยังมีหน่วยงานเข้ามาสมัครไม่มากนักเนื่องจากมาตรฐานอาชีพเพิ่งดำเนินการแล้วเสร็จ รายละเอียดข้อกำหนดและเงื่อนไขต่างๆ ยังอยู่ระหว่างการพิจารณาของ สคช.



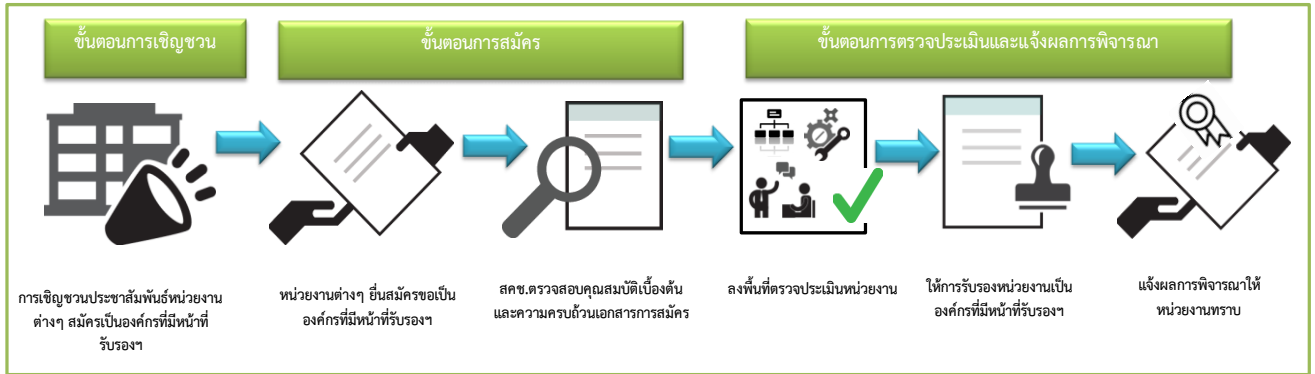
นอกจากนั้น สคช. ได้มีการประชาสัมพันธ์พันธกิจ ความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานอาชีพให้กับประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการได้ทราบ เช่น การจัดงานมหกรรมมาตรฐานอาชีพไทย เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม หากมาตรฐานอาชีพดำเนินการแล้วเสร็จ ตลอดจนองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ มีความพร้อมต่อการเปิดให้บริการทดสอบแล้ว สคช. ควรเร่งประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์ไปในแต่ละสาขาอาชีพและเลือกรูปแบบหรือสื่อที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนา งานแสดงของสมาคม การขอเข้าไปประชาสัมพันธ์/นำเสนอในการประชุมสมาคมในแต่ละสาขาวิชาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ รายชื่อองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพของ สคช. ในแต่ละสาขาอาชีพ รวมทั้งให้ผู้ประกอบการและผู้ประกอบวิชาชีพได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนในการส่งเสริมหรือกำกับดูแลภาคธุรกิจหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีการส่งเสริมหน่วยงานที่จ้างงานจากผู้ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานอาชีพ เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น

#### ► การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบต่อกระบวนการบริการ

สคช. มีการรับฟังความคิดเห็น ความคาดหวังและข้อเสนอแนะขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ตลอดจนวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ โดยมีข้อคิดเห็นที่ สคช. จะนำไปพัฒนาปรับปรุงการให้บริการในปีต่อไป เช่น สคช. ควรมีแผนการส่งเสริมสนับสนุนที่ชัดเจน เช่น การสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ การสนับสนุนงบประมาณ การคิดค่าธรรมเนียมการสอบ บทบาทการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ จะใช้ในการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้ สคช. ควรให้เวลาหน่วยงานที่ขอสมัครเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ในบางสาขาวิชาชีพได้เตรียมตัวล่วงหน้า เช่น การเข้าตรวจประเมินควรให้เวลากับหน่วยงานได้มีเวลาเตรียมความพร้อม ขณะที่การเร่งรัดเปิดทดสอบในขณะที่ระบบฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับระบบการรับสมัครของ สคช. ยังไม่เรียบร้อย วัสดุอุปกรณ์ ยังไม่ได้รับการสนับสนุน และยังไม่ได้มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อสอบและกระบวนการทดสอบ และที่ผ่าน มา สคช. มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบบ่อยครั้ง ตลอดจนมีทีมงานผู้ประสานงานหลายทีมหลายฝ่าย ทำให้การสื่อสารชี้แจงข้อมูล และการตอบข้อซักถามไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น และเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง สคช. ควรจัดเตรียมช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและประชาสัมพันธ์ให้กับองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ และผู้เข้ารับการทดสอบได้ทราบ เพื่อเป็นช่องทางรับเรื่องกรณีเกิดปัญหาหรือความไม่เป็นธรรมในการเข้ารับการทดสอบ

#### ► การออกแบบกระบวนการบริการ

สคช. ได้ออกแบบกระบวนการบริการในช่วงปีแรกของการพัฒนาและจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการเชิญชวน ขั้นตอนการรับสมัคร และ ขั้นตอนการตรวจประเมิน และแจ้งผลการพิจารณา



ทั้งนี้ จากการสำรวจรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ พบว่า สคช. ดำเนินการต่างๆ ด้วยความเร่งรัด ดังนั้น สคช. ควรกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสมและแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ได้ทราบล่วงหน้าเพื่อให้มีเวลาในการเตรียมตัว

#### ▶ การกำหนดคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงาน

สคช. ยังไม่ได้มีการจัดทำคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงาน แต่มีการกำหนดแนวปฏิบัติขั้นตอนการตรวจประเมินเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทีมตรวจประเมิน โดยมีรายละเอียดหลักในการดำเนินการตั้งแต่การเปิดประชุม จนถึงการปิดประชุม อย่างไรก็ตาม ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการให้บริการ ซึ่งมีทั้งขั้นตอนการเชิญชวน การรับสมัครซึ่งต้องมีการตรวจสอบเอกสาร การตรวจประเมิน และการแจ้งผลการพิจารณา ทั้งนี้ การจัดทำคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน และมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้บริการ จะทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

#### ▶ การสื่อสารถ่ายทอด และนำคู่มือการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ

เนื่องจาก สคช. ไม่ได้มีการจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน จึงยังไม่ได้มีการประชุมชี้แจงเพื่อสื่อสารถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบต่อแนวปฏิบัติคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการบริการ ที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จะดำเนินการตามขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่ดำเนินการมา

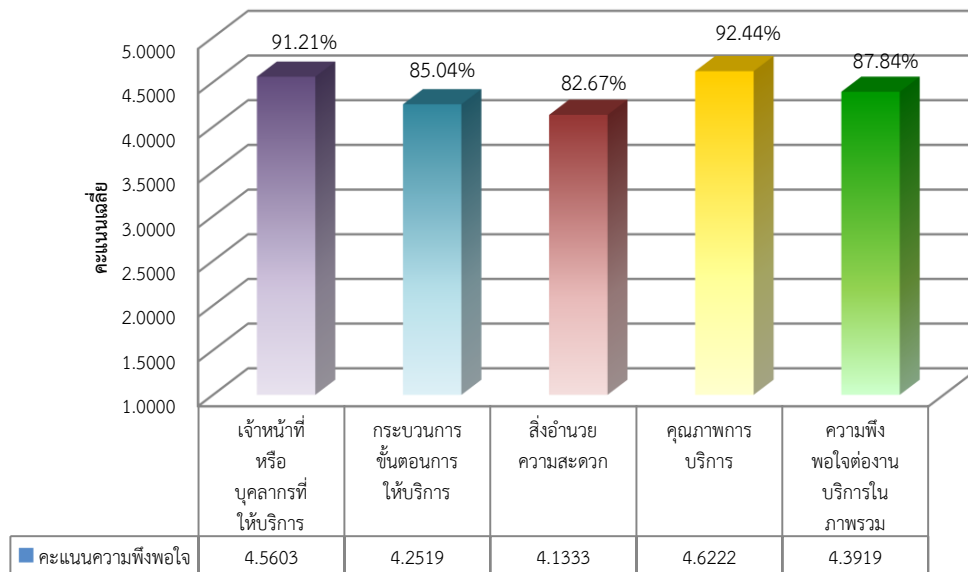
#### ▶ การกำกับติดตามและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ

เนื่องจาก สคช. ยังไม่ได้มีการจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานจึงยังไม่ได้มีการกำกับติดตามการปฏิบัติตามคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมาจะเป็นการกำกับติดตามโดยผู้อำนวยการสำนักฯ ที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงาน

## ▶ ผลลัพธ์ในการดำเนินงาน

สคช. ได้มีการสำรวจความพึงพอใจงานบริการจัดตั้งสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการพัฒนา และจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพของ สคช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 พบว่าองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ มีความพึงพอใจในภาพรวมที่ระดับคะแนน 4.3919 หรือคิดเป็นร้อยละ 87.84 ดังแสดงในแผนภาพที่ 3.21

แผนภาพที่ 3.21 ผลการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ สคช. ในภาพรวม



จากผลจากการสำรวจในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และข้อเสนอแนะการให้บริการ ซึ่ง สคช. ควรจะต้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงในปีต่อไป นอกจากนี้ ควรนำข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ในการให้บริการไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการตลอดจนความคาดหวังต่อการบริการของ สคช.

### ▪ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการศึกษาข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ที่มีต่อการบริการพัฒนาและจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองสมรรถนะบุคลากรตามมาตรฐานอาชีพของ สคช. นั้น พบว่ามีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจต่อการบริการจาก สคช. ดังนี้

- บุคลากรของ สคช. : การที่บุคลากรมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ เต็มใจ (Service Mind) ต่อการให้บริการ มีบุคลิกภาพ ลักษณะการพูดและการแต่งกายที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำชี้แจงในการให้บริการได้ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ โดยจากข้อมูลผลการสำรวจพบว่า สคช. มีจุดแข็งและสร้างความประทับใจให้กับองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ในด้านบุคลากรที่มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ เต็มใจ (Service Mind) ต่อการให้บริการโดยมีคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 5.0000



- การสนับสนุนทรัพยากรให้กับองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ : เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ จะใช้ในการตัดสินใจวางแผนแนวทางการดำเนินงานต่อไป โดยจากข้อมูลผลการสำรวจพบว่า การดำเนินการที่ผ่านมา สคช. ยังอยู่ในขั้นตอนการวางรูปแบบการสนับสนุนทรัพยากร เช่น งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ ให้กับองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ แต่ยังมีข้อจำกัดทางกฎหมายหลายประการ เช่น การสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ การสนับสนุนงบประมาณ การคิดค่าธรรมเนียมการสอบ บทบาทการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถชี้แจงรายละเอียดได้ มีเอกสารหรือข้อมูลไม่เพียงพอที่จะชี้แจงทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเชิญชวนสมัครเป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ได้
- ระยะเวลา : การดำเนินงานที่มีระยะเวลาเพียงพอต่อการเตรียมการและความพร้อมขององค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ โดยจากข้อมูลผลการสำรวจพบว่า การที่เร่งรัดดำเนินการในทุกๆ อย่างอาจส่งผลต่อคุณภาพความพร้อมของ สคช. และองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ โดย สคช. ควรประสานแจ้งให้ทราบล่วงหน้าโดยใช้เวลาในการเตรียมตัว เช่น การเข้าตรวจประเมินควรให้เวลากับหน่วยงานได้มีเวลาเตรียมความพร้อม การเร่งรัดเปิดทดสอบในขณะที่ระบบฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับระบบการรับสมัครของ สคช. ยังไม่เรียบร้อย วัสดุอุปกรณ์ก็ยังไม่ได้รับการสนับสนุน และยังไม่ได้มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อสอบและกระบวนการทดสอบ ซึ่งทำให้องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ มีความกังวลใจ นอกจากนี้ การแจ้งผลการพิจารณาของ สคช. มีความล่าช้า โดย สคช. ควรประสานแจ้งอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ได้ทราบและดำเนินการเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวข้องไปก่อน
- ระบบการบริหารจัดการภายใน สคช. : ระบบการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว มีการประสานงานและการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีเป็นปัจจัยต่อความพึงพอใจ เนื่องจากการให้บริการดังกล่าว สคช. มีทีมรับผิดชอบหลายทีม มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบบ่อยครั้ง จากผลการสำรวจพบว่า การประสานงานและการสื่อสารภายในของ สคช. ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Unity)

#### ■ ความคาดหวังต่อการบริการของ สคช.

องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ มีความคาดหวังต่อการบริการ ตลอดจนการสนับสนุนส่งเสริมจาก สคช. ในประเด็นดังนี้

- สคช. ควรเชิญคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญที่อยู่ในสาขาอาชีพมาร่วมพัฒนา ออกแบบเครื่องมือการทดสอบนอกเหนือจากการเชิญกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เช่น สมาคมหรือผู้ประกอบการ และจะเป็นประโยชน์ หาก สคช. รับฟังความคิดเห็นและให้ผู้ประกอบอาชีพที่มีความเชี่ยวชาญสูงได้ทดสอบเครื่องมือเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของมาตรฐานและเครื่องมือการทดสอบอีกครั้ง นอกจากนี้ ควรกำหนดความถี่ในการทบทวนแบบทดสอบให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ในการใช้ระบบ Pool Examiner (สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ) ควรมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก Examiner รวมถึงการทดสอบ Examiner ก่อน



- สคช. ควรจัดอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ก่อนการเปิดทดสอบ เพื่อให้ได้รู้และเข้าใจเครื่องมือการทดสอบและกระบวนการทดสอบตามแนวทางที่ สคช. กำหนด และสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง
- สคช. ควรเร่งรัดให้เปิดการใช้ระบบออนไลน์ได้เต็มรูปแบบ เพื่อให้การรับสมัครและการจัดการมีระบบที่ง่ายและสะดวก
- สคช. ควรประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายให้ทั่วถึง เพื่อให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของมาตรฐานอาชีพ โดยควรประชาสัมพันธ์แยกรายสาขาวิชาชีพ และรายกลุ่มเป้าหมาย เช่น การประชาสัมพันธ์กลุ่มสมาคม อาจเข้าไปนำเสนอในวาระการประชุมทางสมาคม รวมทั้งการประชาสัมพันธ์แยกรายอุตสาหกรรม เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านตลาดหลักทรัพย์ สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือผ่านนิคมอุตสาหกรรม สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการโรงงาน เป็นต้น

### 3.3) การประเมินระบบการบริหารจัดการ

ในการประเมินผลด้านประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการ และความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการบริหารงานต่างๆ รวมถึงกระบวนการบริหารงานขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรและยุทธศาสตร์ของ สคช. ได้นำกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาเป็นแนวทางในการประเมินผล ทั้งนี้ วิธีการประเมินผลนั้น ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินผลการศึกษาประสิทธิภาพและปัญหา/อุปสรรค ของระบบการบริหารงานของ สคช. ซึ่งตอบโดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ (Process) รวมถึงศึกษาจากเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการและกลไกความสัมพันธ์ในการบริหารงาน จะแบ่งหัวข้อในการประเมินผลออกเป็น 9 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. กระบวนการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
3. กระบวนการด้านระบบการควบคุมภายใน
4. กระบวนการด้านระบบการตรวจสอบภายใน
5. กระบวนการด้านระบบการบริหารความเสี่ยง
6. กระบวนการด้านระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. กระบวนการด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
8. กระบวนการด้านระบบการบริหารงบประมาณและการเงิน
9. กระบวนการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)

จากการประเมินประเด็นการบริหารในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ได้ใช้แบบสอบถามในการประเมินตามกรอบ PDCA ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะด้านระบบการบริหารจัดการองค์กร จำแนกตามหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญดังนี้

#### 3.3.1 กระบวนการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ สคช. ในปีงบประมาณพ.ศ. 2555-2557 สรุปผลการดำเนินงานด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

##### ❖ สรุปผลการประเมินกระบวนการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

▪ **การวางแผน (Plan) :** สคช. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่เป็นยุทธศาสตร์ 2558-2561 โดยแผนยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน วัตถุประสงค์การจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การมหาชน พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร โอกาส/อุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์แต่ละปีมีการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายอย่างครบถ้วนและก่อนดำเนินการได้เสนอให้คณะกรรมการบริหารพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบ อย่างไรก็ตาม จากการประเมินพบว่าแผนงานโครงการที่ดำเนินการพบว่าวัตถุประสงค์ข้อ 5 และข้อ 6 คือการติดตามประเมินองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิวิชาชีพและ

มาตรฐานอาชีพนั้น สคช. ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์ที่ตั้ง เนื่องจาก สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินการและการจัดทำมาตรฐานอาชีพและการจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ก็เพิ่งมีการรับรองไปเพียง 15 องค์กร ยังไม่มีการเปิดทดสอบจึงยังไม่มีการติดตามประเมิน นอกจากนี้ พบว่าการจัดทำมาตรฐานอาชีพ แม้จะมีการกำหนดเป้าหมายแต่ละปีไว้อย่างชัดเจน แต่ไม่ได้มีการวางแผนระยะยาว ตลอดจนไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาชีพที่จะจัดทำมาตรฐานอาชีพ

**ข้อเสนอแนะ :** สคช. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาชีพที่จะจัดทำมาตรฐานอาชีพ เพื่อให้มีทิศทางเป้าหมายมาตรฐานอาชีพที่จะดำเนินการชัดเจน และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าอาชีพที่เลือกมาดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางความต้องการทางเศรษฐกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในยุทธศาสตร์

▪ **การสื่อสารและการกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนฯ (Do) :** สคช. มีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ให้กับพนักงานในทุกระดับที่เกี่ยวข้องได้รับทราบทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แต่พบว่าพนักงานบางส่วนยังมีความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์หรือรับทราบต่อนโยบายการดำเนินงานต่างๆ ไม่เหมือนกัน นอกจากนั้นพนักงานใหม่จะไม่ได้รับการสื่อสารต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ การดำเนินงานของ สคช. ในช่วงแรก จะจัดสรรงบประมาณและกำลังคนส่วนใหญ่มาช่วยในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ มีปัจจัยหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น ปัญหาในข้อกฎหมายในการคิดค่าธรรมเนียมการสอบ การสนับสนุนองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ เป็นต้น สำหรับการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน สำนักนโยบายและแผนจะมีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานทุกเดือนและสรุปเสนอผู้บริหารระดับสูง

**ข้อเสนอแนะ :** สคช. ควรจัดเวทีให้ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสาร และเน้นย้ำให้พนักงานได้ทราบถึงภารกิจหน้าที่ขององค์กร วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนต่อการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงานและเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนั้น เร่งแก้ไขหรือหาข้อสรุปปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานในการส่งเสริมองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ และควรสื่อสารข้อสรุปดังกล่าวให้เจ้าหน้าที่และองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานและวางแผนการดำเนินงานอย่างถูกต้อง

▪ **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ (Check) :** ผู้บริหารสูงสุดมีการประชุมติดตามงาน 2 สัปดาห์ต่อครั้งหรือกรณีเร่งด่วนจะติดตามอย่างใกล้ชิด สำหรับการติดตามงานของผู้บริหารในสำนักฯ ส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดเป็นเวลาแน่นอนหรือเป็นทางการ แต่ขึ้นกับความสะดวกและความจำเป็นเร่งด่วน เช่น อาจมีการประชุมหรือสอบถามจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เป็นต้น สำหรับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา สคช. ยังไม่เคยมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากเพิ่งเริ่มดำเนินการ ทั้งนี้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้เข้าสู่การประเมินแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานกับ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นปีแรก และผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 สคช. ได้นำไปใช้ประกอบการทบทวนในการกำหนดปรับปรุงยุทธศาสตร์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 - 2561

▪ **การนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนฯ ในปีถัดไป (Act) :** สคช. มีการทบทวนและตัดสินใจแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เช่น เมื่อพบว่ามาตรฐานในบางอาชีพมีปัญหาในการดำเนินการ หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาข้อกฎหมายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง สคช. ก็จะตัดสินใจชะลอหรือขยายเวลาการดำเนินการออกไปก่อน เป็นต้น นอกจากนั้น มีการนำผลการดำเนินงานปัญหา/อุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป

❖ รายละเอียดการประเมินกระบวนการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

รายละเอียดตามตารางที่ 3.15

ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|--|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|  |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                    |   |
| <b>1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร</b> |  |                                     |                          |                          |   |
| 1.   | 1.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี (Plan)  |                                     |                          |                          |   |
|  | - มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในปีที่ผ่านมาก่อนสิ้นปีงบประมาณอย่างน้อย 1 เดือน  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - แผนยุทธศาสตร์ปี 2555-2557 เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกขององค์กร และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2561 ได้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ฉบับเดิม  |
|  | - มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557 และมีแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2561  |
|  | - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีการกำหนดทิศทาง นโยบายและเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้แก่ ผู้อำนวยการทุกสำนัก เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร   |
|  | - ในการจัดทำแผนฯ มีการวิเคราะห์ภารกิจ/พันธกิจ (Mission Analysis)   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557 มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมภารกิจภารกิจ/พันธกิจ  |
|  | - ในการจัดทำแผนฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนขององค์กร  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557 เป็นแผนยุทธศาสตร์ฉบับแรกการวิเคราะห์ จุดแข็ง/จุดอ่อนขององค์กร จึงไม่มีประเด็นจากการดำเนินงานองค์กรมาก เนื่องจากเป็นปีแรกของการดำเนินงาน สำหรับยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2561 ได้มีการวิเคราะห์ จุดแข็ง/จุดอ่อนขององค์กร |
|  | - ในการจัดทำแผนฯ มีการวิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย Political/Economics/Social /Technological Factors | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - การจัดทำแผนฯ มีการวิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค  |



| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
|   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |   |
| - ในการจัดทำแผนฯ มีการวิเคราะห์<br>อุปสรรค/ปัญหาที่ผ่านมาซึ่งมี<br>ผลกระทบต่อความสำเร็จตาม<br>ยุทธศาสตร์ขององค์กร | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์<br>ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557<br>มีการวิเคราะห์อุปสรรค/ปัญหาที่<br>ผ่านมาเนื่องจากเป็นปีแรกของการ<br>ดำเนินงาน สำหรับการจัดทำแผน<br>ยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ.<br>2558-2561 ได้มีการวิเคราะห์อุปสรรค/<br>ปัญหาที่ผ่านมาซึ่งมีผลกระทบต่อ<br>ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร   |
| - มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับ<br>แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีการ<br>กำหนดกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์<br>องค์กร  |
| - มีการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย<br>หรือเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จ<br>ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร                         | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - ผู้บริหารร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและ<br>เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์   |
| - มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ<br>ประจำปี เพื่อรองรับแผน<br>ยุทธศาสตร์   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี<br>เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์   |
| - มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ<br>เพื่อรองรับกลยุทธ์ที่กำหนด  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ<br>เพื่อรองรับยุทธศาสตร์และทิศทาง<br>ขององค์กรที่กำหนด   |
| - มีกระบวนการพิจารณาถ่วงถ่วง<br>ความเหมาะสมของแผนงาน/<br>โครงการที่เสนอ   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | ผู้บริหารจะพิจารณาถ่วงถ่วงโครงการ<br>จากปัจจัยสำคัญ เช่น<br>1. โครงการจะต้องสอดคล้องกับ<br>ยุทธศาสตร์และเป็นงานหลัก<br>2. โครงการจะต้องไม่ซ้ำซ้อน<br>3. พิจารณาความเป็นไปได้ของค่า<br>เป้าหมายที่วางไว้ และผลการ<br>ดำเนินงานปีที่ผ่านมา<br>4. โครงการที่ต้องเดินทางไป<br>ต่างประเทศ อาจพิจารณาความ<br>เหมาะสมและปรับลดงบประมาณลง<br>หากมากเกินไป เป็นต้น |
| - มีการจัดลำดับความสำคัญของ<br>แผนงาน/โครงการ   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ไม่ได้มีการจัดลำดับความสำคัญของ<br>แผนงานโครงการ แต่ในช่วงแรกของ<br>การดำเนินงานขององค์กรผู้บริหาร<br>จะให้ความสำคัญกับภารกิจงาน  |



| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                    |   |
| - มีการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์<br>ขององค์กรให้ผู้บริหารระดับสูง<br>พิจารณาก่อนนำเสนอให้<br>คณะกรรมการพิจารณา                | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | พัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ<br>และจัดทำมาตรฐานอาชีพ เป็น<br>สำคัญ เนื่องจากเป็นภารกิจที่ต้อง<br>เสร็จเพื่อให้งานอื่นๆ สามารถ<br>ดำเนินการได้<br><br>- แผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ.<br>2555-2557 จะริเริ่มโดยผู้บริหาร<br>ระดับสูงและนำเสนอคณะกรรมการ<br>บริหารพิจารณา   |
| - มีการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์<br>ขององค์กรให้คณะกรรมการ<br>บริหารพิจารณาเห็นชอบแผน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ของ<br>องค์กรให้คณะกรรมการพิจารณา<br>เห็นชอบแผนก่อนดำเนินการ  |
| 1.2 ความสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การมหาชน (Coherence to mandate)  |                                     |                          |                          |   |
| - แผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้อง<br>กับวัตถุประสงค์การจัดตั้งตาม<br>พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การ<br>มหาชน                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - แผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ.<br>2555-2557 แม้จะมีการกำหนด<br>ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์<br>การจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง<br>องค์การมหาชน แต่มีวัตถุประสงค์ข้อ<br>5 และข้อ 6 คือการติดตามประเมิน<br>องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ และการ<br>ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน<br>ต่างๆ เพื่อเผยแพร่ระบบคุณวุฒิ<br>วิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ ที่ สคช.<br>ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตาม<br>เจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์จัดตั้ง<br>เนื่องจาก สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินการ<br>และการจัดทำมาตรฐานอาชีพและ<br>การจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ<br>ก็เพิ่งมีการรับรองไปเพียง 15 องค์กร<br>ยังไม่มีเปิดทดสอบ |
| - แผนยุทธศาสตร์มีความ<br>ครอบคลุมวัตถุประสงค์การจัดตั้ง<br>ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง<br>องค์การมหาชนครบถ้วนทุก<br>ประเด็น | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - แผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับ<br>วัตถุประสงค์การจัดตั้ง  |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|----|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
|    |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |   |
| 2. | การสื่อสารและการกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนฯ (Do)  |                                     |                                     |                          |   |
|    | - ฝ่ายบริหารได้สื่อสารและทำความเข้าใจในสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้กับพนักงานในทุกระดับที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ รวมถึงมีการสื่อสารในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนสาระสำคัญ ส่วนใดส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - แผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557 มีการส่งอีเมลแจ้งเตือนให้พนักงานในองค์กรได้ทราบ อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์สอบถามพนักงานส่วนใหญ่ พบว่าพนักงานบางส่วน โดยเฉพาะพนักงานใหม่ยังขาดความเข้าใจต่อนโยบายยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สคช. ซึ่งผู้บริหารของ สคช. ควรมีการประชุมสื่อสารกับพนักงานแบบสองทาง (Two way) มากขึ้น   |
|    | - มีการมอบหมายตัวแทนฝ่ายบริหาร ในการกำกับ ดูแลการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการมอบหมายฝ่ายบริหารในการกำกับดูแลตาม Project Base  |
|    | - ตัวแทนฝ่ายบริหาร มีการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงครบทุกไตรมาส   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - ฝ่ายนโยบายและแผนฯ จะมีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานทุกเดือนและสรุปเสนอผู้บริหารระดับสูง  |
|    | - มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่จำเป็นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามข้อกำหนด/มาตรฐานที่ต้องการ  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - การดำเนินงานของ สคช. ในช่วงแรกจะจัดสรรงบประมาณและกำลังคนส่วนใหญ่มาช่วยในการจัดทำมาตรฐานอาชีพ ทั้งนี้ ยังมีปัญหาในข้อกำหนดที่ยังขาดความชัดเจนที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เช่น การคิดค่าธรรมเนียมการสอบ การสนับสนุนองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ เป็นต้น ซึ่ง สคช. ควรต้องเร่งหาข้อสรุปและสื่อสารให้เจ้าหน้าที่และองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานและวางแผนการดำเนินงานอย่างถูกต้อง |





|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|----|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|    |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                    |   |
| 3. | การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ (Check)  |                                     |                          |                          |   |
|    | - มีการติดตามความก้าวหน้าของ<br>การดำเนินงานตามแผนฯ ครบ<br>ทุกไตรมาส  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ผู้บริหารของสถาบันฯ กำหนดการ<br>ประชุม 2 สัปดาห์ต่อครั้งหรือกรณี<br>เร่งด่วนจะติดตามอย่างใกล้ชิด<br>สำหรับการติดตามงานของผู้บริหาร<br>ในสำนักฯ ส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดเป็น<br>เวลาแน่นอนหรือเป็นทางการ แต่<br>ขึ้นกับความสะดวกและความจำเป็น<br>เร่งด่วน เช่น อาจมีการประชุมหรือ<br>สอบถามจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ |
|    | - มีการประเมินผลการดำเนินงาน<br>ตามแผนยุทธศาสตร์และ<br>แผนปฏิบัติการประจำปี   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - สคช.มีการติดตามผลการดำเนินงาน<br>ตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์เพื่อรายงาน<br>คณะกรรมการบริหารอย่างสม่ำเสมอ<br>นอกจากนั้น ปีงบประมาณ พ.ศ.<br>2557 ได้มีการประเมินแผนปฏิบัติ<br>ราชการประจำปี โดยมีการจัดทำคำ<br>รับรองการปฏิบัติงานกับ สำนักงาน<br>กพ.ร. เป็นปีแรก  |
|    | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการ<br>ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อ<br>ใช้เป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายบริหารใน<br>การทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการทบทวนผลการดำเนินงานตาม<br>แผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ.<br>2555-2557 เพื่อสำหรับการกำหนด<br>ปรับปรุงยุทธศาสตร์ในปีงบประมาณ<br>พ.ศ. 2558-2561  |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน/<br>ปัญหา/อุปสรรค ให้แก่ผู้บริหาร<br>และคณะกรรมการพิจารณา<br>(เช่น รายงานประจำปี)               | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน/<br>ปัญหา/อุปสรรค ให้แก่<br>คณะกรรมการบริหารทราบ<br>ตลอดจนจัดทำรายงานประจำปีครั้ง<br>แรกเป็นรายงานประจำปี 2 ปี คือปี<br>2555-2556   |
| 4. | การนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนฯ ในปีถัดไป (Act)  |                                     |                          |                          |   |
|    | - มีการตัดสินใจและกำหนด<br>กลยุทธ์/มาตรการ ในการแก้ไข<br>ปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้น  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | เมื่อพบว่ามาตรฐานในบางอาชีพมี<br>ปัญหาในการดำเนินการ หรืออยู่<br>ระหว่างการพิจารณาข้อกฎหมาย<br>เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วย<br>ความถูกต้อง สคช.ก็จะตัดสินใจ<br>ชะลอหรือขยายเวลาการดำเนินการ<br>ออกไปก่อน  |

|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
|  |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |   |
|  | - มีการนำผลการดำเนินงาน หรือ<br>ปัญหาและอุปสรรค ที่พบจาก<br>การดำเนินงานในอดีตเป็นข้อมูล<br>ในการจัดทำแผนฯ ในปีถัดไป | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - การดำเนินงานที่ผ่านมา ค่อนข้างมี<br>ปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงที่จะ<br>ทำให้การดำเนินงานของ สคช. ไม่<br>เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่การ<br>แก้ไข้ปัญหาหรือปรับแนวทางต่างๆ<br>ที่ผ่านมาค่อนข้างช้า เช่น สคช. ได้มี<br>การสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการ<br>สนับสนุนองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ<br>ไปยังหน่วยงานต่างๆที่สนใจสมัคร<br>เป็นองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ได้<br>ทราบ และเมื่อพบว่าอาจมีการ<br>เปลี่ยนแปลงจากข้อกำหนด แต่<br>สคช. ก็ยังไม่ได้มีการสื่อสารทำความเข้าใจ<br>ให้กับหน่วยงานต่างๆ ได้ทราบ<br>เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สคช. ได้<br>รวบรวมปัญหาต่างๆ เป็นข้อมูลที่<br>นำไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์<br>ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2561 |
|  | - มีการนำข้อเสนอแนะของคณะ<br>กรรมการฯ และฝ่ายบริหารไป<br>จัดทำแผนฯ ในปีถัดไป   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - คณะกรรมการบริหารได้ให้<br>ข้อเสนอแนะในประเด็นแนวทางการ<br>ดำเนินกิจกรรม เช่น การให้ สคช.<br>ทบทวนนโยบายการสนับสนุนค่า<br>สอบ เป็นต้น  |

### 3.3.2 กระบวนการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

#### ❖ การประเมินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 ของ สคช. มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กร มีการจัดสรร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการดำเนินงานอย่างเหมาะสม สำหรับการจัดสรรงบประมาณและบุคลากร ในช่วงแรกของการดำเนินงานจะมุ่งเน้นและทุ่มเทงบประมาณและกำลังคนขององค์กรไปในการพัฒนากรอบคุณวุฒิวิชาชีพและจัดทำมาตรฐานอาชีพ กิจกรรมใดที่ต้องใช้ความชำนาญของผู้ที่เชี่ยวชาญก็จะมีการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) เช่น การจัดทำมาตรฐานอาชีพ การจัดจ้างออกแบบงานต่างๆ เป็นต้น

สคช. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในระดับแผนงานโครงการ ซึ่งจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ/ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ตัวชี้วัด/เป้าหมายการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ดังแผนภาพที่ 3.22

แผนภาพที่ 3.22  
องค์ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี



#### ❖ สรุปผลการประเมินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

▪ **การวางแผน (Plan) :** การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีองค์ประกอบที่สำคัญส่วนใหญ่ครบถ้วน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ/ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ตัวชี้วัด/เป้าหมายการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ในแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นต้น โดยมีการนำเสนอแผนฯ ต่อผู้บริหารก่อนเริ่มดำเนินงานแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

**การปฏิบัติ (Do) :** ในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ สคช. มีการจัดสรรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สำหรับ บุคลากรอาจมีข้อจำกัดบ้างทั้งปริมาณและความเชี่ยวชาญในบางงาน ซึ่ง สคช. ก็ได้รับพนักงานจนเกือบเต็มอัตรากำลัง แต่เนื่องจากปริมาณงานที่มาก อีกทั้งระบบคุณวุฒิวิชาชีพเป็นเรื่องใหม่ ทำให้อาจมีปัญหาในการดำเนินงานบ้าง โดยบุคลากรจะดำเนินการไปเรียนรู้ไป และ สคช. ก็มีการบริหารจัดการ โดยการจ้างที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการดำเนินโครงการ จากผลการประเมินพบว่าการทำงานส่วนใหญ่ยังมีความล่าช้ากว่าแผน เนื่องจาก โครงการส่วนใหญ่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ถูกยกมาดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 เนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เพิ่งเริ่มจัดตั้งองค์กร สคช. จึงอยู่ระหว่างการสรรหาบุคลากร และวางระบบการบริหารจัดการภายใน ทำให้โครงการมีความล่าช้าต่อเนื่อง โดยโครงการของปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 บางส่วนก็มีการลงนามสัญญาจ้างที่ปรึกษาช่วงปลายปีงบประมาณ นั้นหมายถึง ล่าช้าต่อเนื่องมาจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

▪ **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check) :** ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ 2 สัปดาห์ครั้ง หรือบ่อยกว่านั้นตามความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน

▪ **การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act) :** สคช. มีการดำเนินการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ในที่ประชุม

❖ **รายละเอียดการประเมินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี**

**รายละเอียดตามตารางที่ 3.16**

**ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี**

|  | การประเมินกระบวนการในการวิเคราะห์การวางแผนและการดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค / ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|  |  | มี                                  | มีแต่ไม่ครบถ้วน          | ไม่มี                    |   |
| <b>2) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</b> |  |                                     |                          |                          |   |
| 1.                                     | กระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Plan)   |                                     |                          |                          |   |
|  | - มีการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานในทุกแผนงาน/โครงการ และจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - การจัดทำแผนงานโครงการมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์   |
|  | - มีการกำหนดขั้นตอน/การดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - แผนงาน/โครงการมีการกำหนดขั้นตอนกิจกรรมการดำเนินงาน และพื้นที่เป้าหมายในการจัดกิจกรรมที่ชัดเจน   |
|  | - มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินแผนงาน/โครงการ  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน   |
|  | - มีการกำหนดงบประมาณ/ค่าใช้จ่ายในการดำเนินแผนงาน/โครงการ   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการกำหนดงบประมาณ/ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินแผนงาน/โครงการ โดยมีการกำหนดค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม ซึ่งรายละเอียดหมวดรายจ่ายค่อนข้างชัดเจน |
|  | - มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายการดำเนินงาน โดยเป็นตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ   |
|  | - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน  |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน                                 | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|    |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                    |  |
|    | - ดำเนินการจัดทำแผนแล้วเสร็จ<br>ก่อนระยะเวลาเริ่มดำเนิน<br>โครงการตามแผนฯ                         | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำแผนแล้วเสร็จก่อน<br>ระยะเวลาเริ่มดำเนินโครงการ โดยมี<br>การเสนอแผนฯ ให้ผู้บริหารระดับสูง<br>พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน<br>ดำเนินโครงการ   |
| 2. | การปฏิบัติ (Do)   |                                     |                          |                          |  |
|    | - มีการถ่ายทอดแผนให้กับ<br>เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในแต่ละ<br>ระดับทราบ                           | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - แผนงานโครงการ ริเริ่มและ<br>ดำเนินการโดยฝ่ายงานและเจ้าหน้าที่<br>ที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอให้ผู้บริหาร<br>พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ  |
|    | - มีการกำหนดแนวทาง<br>การดำเนินการ และ/หรือ<br>ระเบียบ ข้อปฏิบัติ<br>เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - แนวทางในการปฏิบัติงานโครงการ<br>ได้กำหนดเป็นรูปแบบขั้นตอนการ<br>ดำเนินงาน (Gantt Chart)  |
|    | - มีการถ่ายทอดแนวทาง<br>การดำเนินการ และ/หรือ<br>ระเบียบ ข้อปฏิบัติ แก่เจ้าหน้าที่<br>รับทราบ     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ<br>สำนักฯ ผู้รับผิดชอบโครงการ จะมี<br>ความเข้าใจต่อแนวทางการ<br>ดำเนินการแล้ว การกำกับติดตาม<br>การดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบ<br>ที่กำหนด   |
|    | - มีการจัดสรรงบประมาณ และ<br>บุคลากรที่เพียงพอต่อ<br>การปฏิบัติงาน                                | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - การจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อ<br>การปฏิบัติงาน บุคลากรอาจมี<br>ข้อจำกัดบ้างทั้งปริมาณและความ<br>เชี่ยวชาญในบางงาน ซึ่ง สคช.ก็ได้รับ<br>พนักงานจนเกือบเต็มอัตรากำลัง แต่<br>เนื่องจากปริมาณงานที่มาก อีกทั้ง<br>ระบบคุณวุฒิวิชาชีพเป็นเรื่องใหม่ ทำ<br>ให้อาจมีปัญหาในการดำเนินงานบ้าง<br>โดยบุคลากรจะดำเนินการไปเรียนรู้<br>ไป และ สคช. ก็มีการบริหารจัดการ<br>โดยการจ้างที่ปรึกษาภายนอกมาช่วย<br>ในการดำเนินโครงการ |
|    | - มีการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ<br>ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อ<br>การปฏิบัติงาน                            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการสนับสนุนอุปกรณ์ วัสดุ<br>สำนักงานเพียงพอ  |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|    |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
|    | - มีรายงาน/บันทึก การดำเนินงาน<br>ตามแผนปฏิบัติการประจำปี   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - ฝ่ายนโยบายและแผนฯ จะรวบรวม<br>ความคืบหน้าและผลการดำเนินงาน<br>ตามแผนฯ ให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ   |
|    | - สามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จ<br>ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้<br>ตามแผนปฏิบัติการประจำปี                         | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - การดำเนินงานโครงการส่วนใหญ่มี<br>ความล่าช้า ทั้งการจัดทำมาตรฐาน<br>อาชีพ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล<br>เกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพ การส่งเสริม<br>องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ เป็นต้น<br>และมีบางกิจกรรมโครงการที่ต้อง<br>ชะลอออกไปเนื่องจากอยู่ระหว่าง<br>การพิจารณาข้อกฎหมาย เช่น การ<br>สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือของ<br>องค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ เป็นต้น |
| 3. | การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)   |                                     |                                     |                                     |  |
|    | - มีการติดตามผลการดำเนินงาน<br>เป็นรายไตรมาส เพื่อควบคุมให้<br>การดำเนินงานเป็นไปตาม<br>แผนงาน              | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการติดตามความคืบหน้าผลการ<br>ดำเนินงานทุกเดือน   |
|    | - มีการประเมินผลการดำเนินงาน<br>ตามแผนว่าสำเร็จตามแผนหรือไม่  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการประเมินผลการดำเนินงานตาม<br>แผน โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวติดตาม<br>ประเมินผล และรายงานผู้บริหาร<br>ระดับสูงให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ  |
|    | - ผลการดำเนินงานที่ได้บรรลุ<br>วัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - เนื่องจากการดำเนินงานแผนงาน<br>โครงการส่วนใหญ่มีความล่าช้า<br>ทำให้ผลการดำเนินงานบางส่วนไม่<br>บรรลุเป้าหมายที่วางไว้  |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน/<br>ปัญหา/อุปสรรค ให้แก่หัวหน้า<br>โครงการ/ผู้รับผิดชอบพิจารณา<br>เป็นรายไตรมาส | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน/<br>ปัญหา/อุปสรรค ให้แก่ผู้บริหาร<br>พิจารณาเป็นรายไตรมาส                       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |



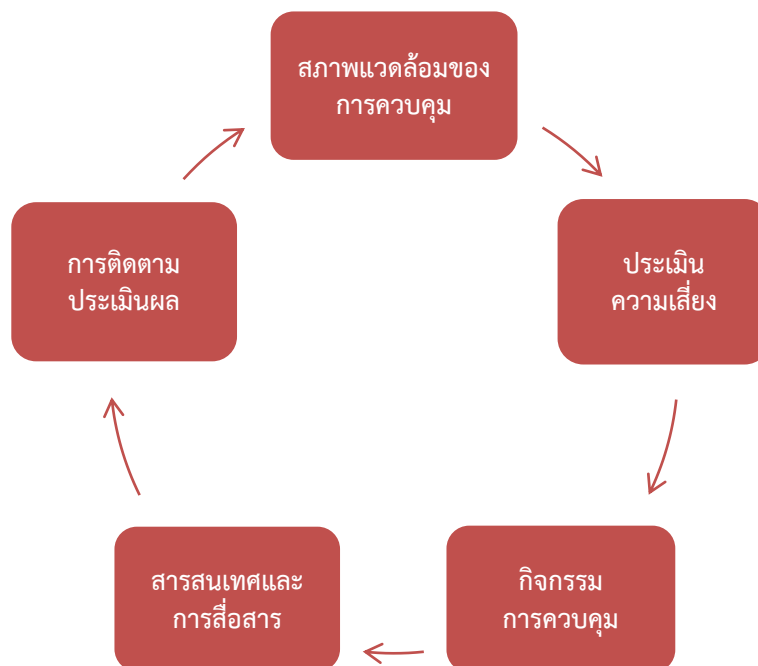
|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน                | กระบวนการ                           |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
|    |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |  |
|    | - มีการจัดทำแผนรองรับในกรณีที่<br>การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม<br>แผนงานหลัก         | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - สคช. ยังไม่ได้มีการจัดทำแผนรองรับ<br>เป็นทางการ แต่กรณีมีปัญหาในการ<br>ดำเนินงานทำให้จำนวนมาตรฐาน<br>อาชีพแล้วเสร็จไม่เป็นไปตาม<br>เป้าหมาย จะมีการจัดทำมาตรฐาน<br>อาชีพอื่นๆ ที่สำรองไว้ทดแทนอาชีพ<br>ที่ยังมีปัญหาไม่สามารถดำเนินการได้  |
| 4. | การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)  |                                     |                                     |                          |  |
|    | - มีการดำเนินการแก้ไขปัญหา/<br>อุปสรรคที่เกิดขึ้น                                | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - กรณีกิจกรรมต่างๆ มีปัญหาอุปสรรค<br>ในการดำเนินการ บางกิจกรรม<br>โครงการก็ยังไม่ได้มีการแก้ไขปัญห<br>ารอความชัดเจนข้อกฎหมาย บาง<br>กิจกรรมก็ได้มีการแก้ไขปัญหา เช่น<br>การปรับเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย<br>ปรับเปลี่ยนอาชีพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม<br>การตัดสินใจที่จะ Take Action<br>ยังค่อนข้างล่าช้า ทำให้การดำเนิน<br>โครงการส่วนใหญ่มีความคืบหน้า<br>ล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ |
|    | - ผู้บริหารมีส่วนร่วมใน<br>การเสนอแนะแนวทางการแก้ไข<br>ปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดขึ้น | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหาร<br>เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจแก้ไข<br>ปัญหาการดำเนินงานและการ<br>กำหนดนโยบายต่างๆ   |
|    | - มีการติดตามผลการแก้ไขปัญหา/<br>อุปสรรค   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการติดตามผลการดำเนินงานและ<br>ความคืบหน้าการแก้ไขปัญห<br>าผ่าน การประชุม อย่างไรก็ตาม พบว่าการ<br>เข้าร่วมประชุมชี้แจงความคืบหน้า<br>การดำเนินงานและการติดตามงาน<br>ในการประชุมคณะกรรมการบริหาร<br>จะมีเพียงผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง<br>เท่านั้น   |

### 3.3.3 กระบวนการด้านระบบการควบคุมภายใน

#### ❖ การประเมินระบบการควบคุมภายใน

ในการประเมินการควบคุมภายใน ที่ปรึกษาได้กำหนดกรอบการประเมินตามแนวทางของ คณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ซึ่งมีโครงสร้างการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผล โดยผลการประเมิน แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ 3.23 องค์ประกอบการประเมินระบบควบคุมภายใน



#### สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีความพอเพียง โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการควบคุม กำกับ ดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานตามนโยบาย ภารกิจหรือวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร มีการตั้ง คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) มีอำนาจหน้าที่สำคัญ เช่น การสอบทาน ผลการดำเนินงานของสถาบันฯ สอบทานระบบการควบคุมภายใน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการควบคุม ภายใน ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและติดตามประเมินสอบทานความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน นอกจากนี้ ผู้บริหารมีทัศนคติมุ่งมั่นต่อการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผลงาน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการหารือร่วมกับ สำนักร่างต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามงานตามความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเข้าไปแก้ปัญหามือเมื่อพบอุปสรรคที่อาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้





ในด้านโครงสร้างบริหารองค์กร มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานการบังคับบัญชาตามภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละสายงาน/สำนักฯ เนื่องจากภาระงานในแต่ละสายงาน/สำนักฯ ยังไม่สมดุล ทำให้บางสายงาน/สำนักฯ มีภาระงานมาก ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานได้ นอกจากนี้ แต่ละสำนักฯ ยังมีภารกิจอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่ให้พนักงานทุกคนควรรู้งานในภารกิจหลักของสถาบันฯ และจากภารกิจด้านการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรกที่ต้องเร่งดำเนินการ ผู้อำนวยการสถาบันฯ จึงมอบหมายให้แต่ละสายงานเข้ามาร่วมทำตั้งแต่เริ่มต้น ในส่วนของโครงสร้างของสำนักฯ เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย พนักงานทุกคนของสำนักฯ ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักฯ หรือบางสำนักฯ ที่มีการดำเนินงานเป็นโครงการ จะกำหนดโครงสร้างบุคลากรในโครงการโดยแบ่งเป็น Project Owner Project manager และ Project Analyst

สคช. ได้จัดทำข้อบังคับว่าด้วยประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการบริหาร ผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ. 2555 โดยมีกลไกและระบบการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมที่มีแนวทางการดำเนินการกรณีมีการร้องเรียนผู้ฝ่าฝืนจริยธรรม ทั้งนี้ ควรมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้พนักงานทราบและตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม รวมทั้งควรจัดทำแนวทางพึงปฏิบัติและกำหนดข้อห้ามของฝ่ายบริหารและพนักงานมิให้ปฏิบัติตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับองค์กร (Conflict of Interest)

ตารางที่ 3.17 สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม

| ปัจจัยสำคัญที่มีผลกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม | พบ | ไม่พบ | รายละเอียดผลการประเมิน   |
|--|----|-------|--|
| ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของฝ่ายบริหาร         | ✓  |       | ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง/ การควบคุมภายใน มีทัศนคติที่ดีต่อการตรวจสอบ ทั้งจากภายในองค์กรและการตรวจสอบจากภายนอก ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารมีทัศนคติที่มุ่งมั่นต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance-Base Management) โดยมีการติดตามความคืบหน้าของโครงการอย่างใกล้ชิด  |
| จริยธรรมในการปฏิบัติงาน                      | ✓  |       | มีการจัดทำข้อบังคับว่าด้วยประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการบริหาร ผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ. 2555 โดยมีกลไกและระบบการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมที่มีแนวทางการดำเนินการกรณีมีการร้องเรียนผู้ฝ่าฝืนจริยธรรม  |
| โครงสร้างบริหารองค์กร                        | ✓  |       | มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานการบังคับบัญชาตามภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละสายงาน/สำนักฯ เนื่องจากภาระงานในแต่ละสายงาน/สำนักฯ ยังไม่สมดุล ทำให้บางสายงาน/สำนักฯ มีภาระงานมาก ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานได้ ในส่วนของโครงสร้างของสำนักฯ เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย พนักงานทุกคนของสำนักฯ ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักฯ หรือบางสำนักฯ ที่มีการดำเนินงาน |



| ปัจจัยสำคัญที่มีผลกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม | พบ | ไม่พบ | รายละเอียดผลการประเมิน   |
|--|----|-------|--|
|  |    |       | เป็นโครงการ จะกำหนดโครงสร้างบุคลากรในโครงการ โดยแบ่งเป็น Project Owner Project manager และ Project Analyst   |
| การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ                  | ✓  |       | ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มีการกระจายอำนาจให้ลำดับรองลงมารับผิดชอบหน้าที่แบ่งตามสายงานต่างๆ ตามศักยภาพของผู้บริหารแต่ละสำนัก สำหรับในส่วนของสำนักฯ ผู้บริหารสำนักฯ จะมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีทั้งให้รับผิดชอบในการบริหารโครงการ (ผู้จัดการโครงการ) หรือมอบหมายงานให้เป็นรายกรณี แต่การตัดสินใจจะยังคงอยู่ที่ผู้บริหารสำนักฯ |

### การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

รายละเอียดอยู่ในหัวข้อ การประเมินระบบการบริหารความเสี่ยง

### กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุมมีความเหมาะสม โดยมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมตามผลการประเมินความเสี่ยง และมีการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดขอบเขตอำนาจและระดับการอนุมัติวงเงิน ผู้อำนวยการสถาบันฯ มีอำนาจในการตัดสินใจในการอนุมัติวงเงินการใช้จ่ายในโครงการ/กิจกรรมต่างๆ แต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ สคช. อยู่ระหว่างการพิจารณาทบทวนการกำหนดขอบเขตอำนาจและระดับการอนุมัติวงเงินดังกล่าว

### ตารางที่ 3.18 สรุปกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ

| กิจกรรมควบคุมที่สำคัญ   | พบ | ไม่พบ | รายละเอียดผลการประเมิน   |
|---|----|-------|--|
| กิจกรรมควบคุมกำหนดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง / มีการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเวลา                         | ✓  |       | กิจกรรมควบคุมกำหนดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง มีการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง รวมทั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งเป็นไปตามแบบประเมินการควบคุมภายในขององค์กร (แบบ ปอ.) |
| มีการกำหนดนโยบาย แผนงานและแผนงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน                               | ✓  |       | มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน  |
| มีการกำหนดขอบเขตอำนาจและระดับการอนุมัติรายการอย่างเหมาะสม / กำหนดวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร |    | ✓     | ผู้อำนวยการสถาบันฯ มีอำนาจในการตัดสินใจในการอนุมัติวงเงินการใช้จ่ายในโครงการ/กิจกรรมต่างๆ  |
| มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานและการอนุมัติตามขั้นตอนที่สำคัญไว้อย่างเหมาะสม ชัดเจน   |    | ✓     | อยู่ระหว่างการจัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description : JD) และคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน (Job Specification : JS)   |



| กิจกรรมควบคุมที่สำคัญ   | พบ | ไม่พบ | รายละเอียดผลการประเมิน  |
|---|----|-------|---|
| มีกระบวนการควบคุมดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุม เพียงพอ   | ✓  |       | มีการกำหนดระเบียบในการควบคุมและเบิกจ่ายพัสดุ และมีการติดทะเบียนหมายเลขพัสดุ ครุภัณฑ์ทรัพย์สิน ตลอดจนจัดทำบัญชีรายการทะเบียนทรัพย์สิน การตรวจนับทรัพย์สินประจำปี |
| มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่างๆอย่างเหมาะสมและมีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่างๆ | ✓  |       | มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่างๆอย่างเหมาะสม และฝ่ายบริหารมีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่างๆ      |
| มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและบทลงโทษ หากมีการฝ่าฝืนเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Conflict of Interest)                    |    | ✓     | ไม่มีการจัดทำแนวทางพึงปฏิบัติและบทลงโทษอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร หากมีการฝ่าฝืนเรื่อง การมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่                                  |

### ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology & Communication)

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมีความเหมาะสม โดยมีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งมีการรายงานข้อมูลภายในที่จำเป็นให้ผู้บริหารทุกระดับทราบผ่านหนังสือเวียน ประกาศ หรือการประชุม อีกทั้ง สคช. อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบ E-Office ซึ่งเมื่อพัฒนาแล้วเสร็จ จะสามารถใช้เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรด้วย นอกจากนี้ มีการสื่อสารให้พนักงานทราบและเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับการควบคุมภายใน โดยจัดเป็นการอบรม ทั้งนี้ สคช. ไม่ได้กำหนดคอกไลหรือช่องทางที่เป็นทางการในการให้พนักงานเสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร แต่ผู้บริหารเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ผ่านการประชุม หรือสามารถเข้าพบหารือได้เสมอ นอกจากนี้ ควรจัดทำช่องทางในการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนจากภายนอกเพิ่มเติม เพื่อรองรับการดำเนินการจัดตั้งองค์กรรับรองและศูนย์ทดสอบ

#### ตารางที่ 3.19 สรุปผลด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

| การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารที่สำคัญ   | พบ | ไม่พบ | รายละเอียดผลการประเมิน   |
|--|----|-------|--|
| มีระบบข้อมูลสารสนเทศและการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร   | ✓  |       | มีระบบ MIS ตลอดจนการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งมีการรายงานข้อมูลภายในที่จำเป็นให้ผู้บริหารทุกระดับทราบผ่านหนังสือเวียน ประกาศ หรือการประชุม  |
| มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน การปฏิบัติตามนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน การบันทึกบัญชี | ✓  |       | มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน การปฏิบัติตามนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การจัดเก็บข้อมูลทางการเงิน การบันทึกบัญชี   |
| มีระบบการสื่อสารทั้งภายใน ภายนอกองค์กรได้อย่างเพียงพอ มีการรายงานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกให้กับผู้บริหารทุกระดับอย่างเพียงพอ   | ✓  |       | มีระบบการสื่อสารทั้งภายใน ภายนอกองค์กรได้อย่างเพียงพอ มีการรายงานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกให้กับผู้บริหารทุกระดับอย่างเพียงพอ อีกทั้ง สคช. อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบ E-Office ซึ่งเมื่อพัฒนาแล้วเสร็จ จะสามารถใช้เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรด้วย |



| การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารที่สำคัญ  | พบ | ไม่พบ | รายละเอียดผลการประเมิน   |
|---|----|-------|--|
| มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ปัญหาและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข | ✓  |       | มีการสื่อสารให้พนักงานทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับการควบคุมภายใน โดยจัดเป็นการอบรม   |
| มีช่องทางให้พนักงานเสนอข้อคิดเห็น ในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร  |    | ✓     | ไม่ได้กำหนดกลไกหรือช่องทางที่เป็นทางการในการให้พนักงานเสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร แต่ผู้บริหารเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ผ่านการประชุม หรือสามารถเข้าพบหารือได้เสมอ นอกจากนี้ ควรจัดทำช่องทางในการรับฟังข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนจากภายนอกเพิ่มเติม เพื่อรองรับการดำเนินการจัดตั้งองค์กรรับรองและศูนย์ทดสอบ |

### การติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

การติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผลมีความเหมาะสม โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานให้ฝ่ายบริหารทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเดือนละ 1 ครั้ง สำหรับสำนักฯ ก็จะมีการติดตามงานเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการจัดจ้างที่ปรึกษา แต่จะมีบางสำนักที่จะมีการติดตามงานเทียบแผนทั้งกิจกรรมและระยะเวลา นอกจากนี้ มีการประเมินความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้ มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการประเมินระบบควบคุมภายในหรือจากการตรวจสอบภายใน มีการรายงานผลการประเมินและผลการตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแล ในกรณีที่มีข้อสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จะมีการตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงและดำเนินการตามระเบียบและแนวปฏิบัติของ ก.พ.

### ตารางที่ 3.20 สรุปกระบวนการติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผล

| กระบวนการติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผล   | พบ | ไม่พบ | รายละเอียดผลการประเมิน   |
|--|----|-------|--|
| มีการจัดทำแผนงาน แผนงบประมาณและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยรายงานให้คณะกรรมการทราบอย่างต่อเนื่อง   | ✓  |       | มีการจัดทำแผนงาน แผนงบประมาณและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบเป็นลายลักษณ์อักษรเดือนละ 1 ครั้ง |
| มีการจัดทำแผนงาน โครงการตามความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานและติดตามผลงานระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ | ✓  |       | มีการจัดทำแผนงาน โครงการตามความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานและติดตามผลงานระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ                       |
| มีการประเมินความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการตรวจสอบ            | ✓  |       | มีการประเมินความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน โดยมีการจัดทำแบบ ปอ.1 ปอ.2 และ ปอ.3                                       |
| มีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้   | ✓  |       | มีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้   |
| มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการประเมินระบบควบคุมภายในหรือจากการตรวจสอบภายใน                                 | ✓  |       | มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการประเมินระบบควบคุมภายในหรือจากการตรวจสอบภายใน   |

## ❖ สรุปผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

- **การวางแผน (Plan)** : มีการจัดทำ Procedures การควบคุมภายใน/โครงสร้างการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยยึดรูปแบบตามคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.)
- **การปฏิบัติ (Do)** : มีการดำเนินการตาม Procedures การควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินกิจกรรมด้านการควบคุมภายในเป็นปีแรก จึงยังไม่มี การสอบทานการควบคุมภายใน ในส่วนของการดูแลป้องกันทรัพย์สิน ส่วนใหญ่ทรัพย์สินมีค่าของ สคช. คือเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ ฝ่ายพัสดุเป็นผู้ดูแล และอยู่ระหว่างการถ่ายโอนให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาดูแล นอกจากนี้ สคช. อยู่ระหว่างการเตรียมใช้บาร์โค้ดในการตรวจสอบทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงทรัพย์สินที่ สคช. จะสนับสนุน ให้แก่องค์กรรับรองในอนาคตด้วย
- **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)** : แม้ว่า สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินกิจกรรม ควบคุมภายใน แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงาน โดยมีการรายงานผลการดำเนินงาน ด้านการควบคุมภายใน และมีการวิเคราะห์ผลเพื่อชี้จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และจุดที่เป็นโอกาสในการ พัฒนาผลการดำเนินงาน
- **การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)** : แม้ว่า สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินกิจกรรมควบคุมภายใน แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงาน มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการประเมิน ระบบควบคุมภายในหรือจากการตรวจสอบภายใน มีการวิเคราะห์บทวนผลการดำเนินงานของระบบควบคุม ภายในเพื่อนำไปจัดทำแผนฯ ในปีถัดไป

❖ รายละเอียดการประเมินกระบวนการด้านระบบการควบคุมภายใน

รายละเอียดตามตารางที่ 3.21

ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการควบคุมภายใน

|                                      | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--------------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|                                      |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                    |  |
| <b>3) ระบบการควบคุมภายใน</b>         |  |                                     |                          |                          |  |
| <b>3.1) องค์ประกอบการควบคุมภายใน</b> |  |                                     |                          |                          |  |
| 1.                                   | สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)  |                                     |                          |                          |  |
|                                      | 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของฝ่ายบริหาร   |                                     |                          |                          |  |
|                                      | - มีการให้ความสำคัญกับการควบคุม กำกับ ดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานตามนโยบาย ภารกิจ หรือวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรของฝ่ายบริหาร รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบายของผู้อำนวยการลงสู่พนักงานในแต่ละระดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ที่องค์กรได้ประกาศไว้ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการให้ความสำคัญกับการควบคุม กำกับ ดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานตามนโยบาย ภารกิจ หรือวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร รวมทั้งมีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) มีอำนาจหน้าที่สำคัญ เช่น การสอบทานผลการดำเนินงานของสถาบันฯ สอบทานระบบการควบคุมภายใน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและติดตามประเมิน สอบทานความเพียงพอประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน |
|                                      | - ทัศนคติของฝ่ายบริหารมุ่งมั่นต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance-Based Management)   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ฝ่ายบริหารมีทัศนคติมุ่งมั่นต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผลงาน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการหารือร่วมกับสำนักต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนเข้าไปแก้ปัญหาเมื่อพบอุปสรรคที่อาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้   |



| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |  |
|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|--|
|   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |  |  |
| - มีการให้ความสำคัญต่อการ<br>บริหารความเสี่ยง/การควบคุม<br>ภายใน/มีทัศนคติที่ดีต่อการ<br>ตรวจสอบทั้งจากภายในองค์กร<br>และการตรวจสอบจากภายนอก  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการให้ความสำคัญต่อการบริหาร<br>ความเสี่ยง/การควบคุมภายใน/<br>มีทัศนคติที่ดีต่อการตรวจสอบทั้งจาก<br>ภายในองค์กรและการตรวจสอบจาก<br>ภายนอก   |  |
| - ทัศนคติและการปฏิบัติงานที่<br>เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - ผู้อำนวยการสถาบันฯ ได้มีการกระจาย<br>อำนาจให้ลำดับรองลงมารับผิดชอบ<br>หน้าที่แบ่งตามสายงานต่างๆ ตาม<br>ศักยภาพของผู้บริหารแต่ละสำนัก<br>สำหรับในส่วนของสำนักฯ ผู้บริหาร<br>สำนักฯ จะมอบหมายความรับผิดชอบ<br>ในการปฏิบัติงานตามความรู้<br>ความสามารถหรือศักยภาพของ<br>บุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีทั้งที่รับผิดชอบ<br>ในการบริหารโครงการ (ผู้จัดการ<br>โครงการ) หรือมอบหมายงานให้เป็น<br>รายกรณี แต่การตัดสินใจยังคงอยู่<br>ที่ผู้บริหารสำนักฯ |  |
| 1.2 จริยธรรมในการปฏิบัติงาน (Integrity and Ethical Values)  |                                     |                          |                                     |  |  |
| - มีการจัดทำข้อกำหนดด้าน<br>จรรยาบรรณของผู้บริหารและ<br>พนักงาน (Code of Conduct)<br>และบทลงโทษเป็นลายลักษณ์<br>อักษร   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีข้อบังคับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ<br>(องค์การมหาชน) ว่าด้วยประมวล<br>จริยธรรมของคณะกรรมการบริหาร<br>ผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ. 2555<br>โดยมีกลไกและระบบการบังคับใช้<br>ประมวลจริยธรรมที่มีแนวทางการ<br>ดำเนินการกรณีมีการร้องเรียน<br>ผู้ฝ่าฝืนจริยธรรม   |  |
| - มีการจัดทำแนวทางพึงปฏิบัติ<br>และกำหนดข้อห้ามของฝ่าย<br>บริหารและพนักงานมิให้ปฏิบัติ<br>ตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความ<br>ขัดแย้งทางผลประโยชน์กับองค์กร<br>(Conflict of Interest) รวมทั้ง<br>บทลงโทษ อย่างเป็นลายลักษณ์<br>อักษร | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการกำหนดแนวทาง<br>พึงปฏิบัติและบทลงโทษอย่างเป็น<br>ลายลักษณ์อักษร หากมีการฝ่าฝืน<br>เรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดย<br>อาศัยอำนาจหน้าที่<br>- ข้อเสนอแนะ : ควรจัดทำแนวทาง<br>พึงปฏิบัติและบทลงโทษอย่างเป็น<br>ลายลักษณ์อักษร หากมีการฝ่าฝืน<br>เรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดย<br>อาศัยอำนาจหน้าที่   |  |



| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
|  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |  |
| - พนักงานทราบและเข้าใจแนว<br>ทางการปฏิบัติที่ถูกต้องด้าน<br>จริยธรรม จรรยาบรรณ และ<br>บทลงโทษ ตามข้อกำหนด  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ทราบหรือ<br>ไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของ<br>ประมวลจริยธรรมฯ เนื่องจากขาด<br>การสื่อสารหรือเน้นย้ำให้พนักงาน<br>ทราบแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง<br>- ข้อเสนอแนะ : ควรสื่อสาร<br>สร้างความเข้าใจให้พนักงานทราบ<br>และตระหนักถึงความสำคัญของการ<br>ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม   |
| - ฝ่ายบริหารส่งเสริมสนับสนุน<br>วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความ<br>ซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และ<br>ดำเนินการตามควรเมื่อมีผู้ไม่<br>ปฏิบัติตามนโยบายหรือระเบียบ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็น<br>การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่<br>มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์<br>และจริยธรรม ได้แก่ การอบรม<br>หลักสูตร Core value เพื่อเป็นหลัก<br>ชี้นำวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้<br>ฝ่ายบริหารมีนโยบายในการดำเนินการ<br>ตามบทลงโทษอย่างจริงจังและ<br>เท่าเทียมกันหากพบว่ามีผู้ฝ่าฝืนหรือ<br>ละเมิดข้อกำหนด กฎระเบียบต่างๆ<br>ที่กำหนดไว้   |
| 1.3 โครงสร้างบริหารองค์กร  |                                     |                                     |                          |  |
| - มีการจัดโครงสร้างองค์กรและ<br>สายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน<br>(เหมาะสมกับขนาดและลักษณะ<br>การดำเนินงาน)   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ในด้านโครงสร้างบริหารองค์กร มีการ<br>จัดโครงสร้างองค์กรและสายงาน<br>การบังคับบัญชาตามภารกิจหน้าที่<br>และความรับผิดชอบแต่ละสายงาน/<br>สำนักฯ เนื่องจากภาระงานในแต่ละ<br>สายงาน/สำนักฯ ยังไม่สมดุล ทำให้<br>บางสายงาน/สำนักฯ มีภาระงานมาก<br>ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้อ<br>ภารกิจขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย<br>รวมทั้งอาจส่งผลต่อคุณภาพงานได้<br>นอกจากนี้ แต่ละสำนักฯ ยังมีภารกิจ<br>อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบาย<br>ผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่ให้พนักงาน<br>ทุกคนควรรู้งานในภารกิจหลักของ<br>สถาบันฯ และจากภารกิจด้านการ<br>จัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพเป็น |





| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน                                    | กระบวนการ                           |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |  |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|--|
|  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |   |  |
|  |                                     |                                     |                          | เรื่องสำคัญอันดับแรกที่ต้องเร่งดำเนินการ ผู้อำนวยการสถาบันฯ จึงมอบหมายให้แต่ละสายงานเข้ามาร่วมทำตั้งแต่เริ่มต้น ในส่วนของโครงสร้างของสำนักฯ เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย พนักงานทุกคนของสำนักฯ ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักฯ หรือบางสำนักฯ ที่มีการดำเนินงานเป็นโครงการ จะกำหนดโครงสร้างบุคลากรในโครงการโดยแบ่งเป็น Project Owner Project manager และ Project Analyst                            |  |
| 1.4 การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ  |                                     |                                     |                          |   |  |
| - มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคคลเหมาะสม เป็นไปอย่างถูกต้อง และแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคคลเหมาะสม โดยพิจารณาจากหน้าที่และศักยภาพของบุคคลเป็นสำคัญ  |  |
| - ผู้บริหารมีวิธีการติดตามงานตามความรับผิดชอบที่มอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ                            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ผู้บริหารมีวิธีการติดตามงานตามความรับผิดชอบที่มอบหมายอย่างไรก็ตาม เนื่องจากภาระงานด้านการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพที่มาก ทำให้ต้องรีบเร่งในทุกขั้นตอนการทำงาน   |  |
| 1.5 การบริหารทรัพยากรบุคคล   |                                     |                                     |                          |   |  |
| - มีการกำหนดมาตรฐานข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นการศึกษา ประสบการณ์ และความซื่อสัตย์ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการกำหนดมาตรฐานข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นการศึกษา ประสบการณ์ และความซื่อสัตย์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากภารกิจของ สศช. เป็นเรื่องใหม่ของประเทศ จึงทำให้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ตามความต้องการของสถาบันฯ มีน้อย กอปรกับยังมีข้อจำกัดในเรื่องผลตอบแทนที่ไม่จูงใจ ส่งผลให้การรับบุคลากรเพื่อมาขับเคลื่อนงานต่างๆ ไม่ได้ตามคุณสมบัติที่ต้องการจริงๆ |  |



| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |   |
| - มีการจัดทำนโยบายแนวทางปฏิบัติด้านบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน เช่น การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การโยกย้าย การประเมินผลการปฏิบัติงาน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการจัดทำนโยบายแนวทางปฏิบัติด้านบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน เช่น การปรับอัตราเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น   |
| - มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหาเมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือจรรยาบรรณ  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหาเมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือจรรยาบรรณ   |
| 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) : ประเมินผลในหัวข้อระบบการบริหารความเสี่ยง   |                                     |                                     |                                     |   |
| 3. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)  |                                     |                                     |                                     |   |
| - กิจกรรมควบคุมกำหนดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง/มีการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเวลา  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - กิจกรรมควบคุมกำหนดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง/มีการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ทันเวลา   |
| - มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแผนงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแผนงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน   |
| - มีการกำหนดขอบเขตอำนาจและระดับการอนุมัติรายการอย่างเหมาะสม / กำหนดวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ผู้อำนวยการ สคช. มีอำนาจการตัดสินใจในการอนุมัติวงเงินการสั่งจ่ายในโครงการ/กิจกรรมต่างๆ แต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ สคช. อยู่ระหว่างการพิจารณาทบทวนการกำหนดขอบเขตอำนาจและระดับการอนุมัติวงเงินดังกล่าว  |
| - มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานและการอนุมัติตามขั้นตอนที่สำคัญไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - การแบ่งแยกหน้าที่ในบางส่วนงาน ยังไม่เป็นทางการ เช่น การบันทึกบัญชีพัสดุและการเก็บดูแลรักษา เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งยังมีได้ประกาศกำหนดแบ่งแยกหน้าที่อย่างเป็นทางการว่าใครทำหน้าที่ บันทึกบัญชีพัสดุและใครเป็นผู้เก็บดูแลรักษา เป็นลักษณะการช่วยกัน ในส่วนงานพัสดุ ซึ่งอาจมีความเสี่ยงได้ |



| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |  |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--|
|  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |  |
| - มีกระบวนการควบคุมดูแล<br>ทรัพย์สินอย่างรัดกุม เพียงพอ  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการกำหนดระเบียบในการควบคุม<br>และเบิกจ่ายพัสดุ และมีการติดทะเบียน<br>หมายเลขพัสดุ ครุภัณฑ์ทรัพย์สิน<br>ตลอดจนจัดทำบัญชีรายการทะเบียน<br>ทรัพย์สิน การตรวจนับทรัพย์สินประจำปี   |  |
| - มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนว<br>ปฏิบัติต่างๆอย่างเหมาะสมและมี<br>การติดตาม ตรวจสอบการ<br>ดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย<br>กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนว<br>ปฏิบัติต่างๆ                         | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนว<br>ปฏิบัติต่างๆ มีการติดตาม ตรวจสอบ<br>การดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย<br>กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนว<br>ปฏิบัติต่างๆ  |  |
| - มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร<br>และบทลงโทษ หากมีการฝ่าฝืน<br>เรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อน<br>โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Conflict<br>of Interest)  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการกำหนดแนวทาง<br>พึงปฏิบัติและบทลงโทษอย่างเป็น<br>ลายลักษณ์อักษร หากมีการฝ่าฝืน<br>เรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดย<br>อาศัยอำนาจหน้าที่<br><br>- ข้อเสนอแนะ : ควรจัดทำแนวทาง<br>พึงปฏิบัติและบทลงโทษอย่างเป็น<br>ลายลักษณ์อักษร หากมีการฝ่าฝืน<br>เรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดย<br>อาศัยอำนาจหน้าที่ |  |
| <b>4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication)</b>   |                                     |                                     |                                     |  |  |
| - มีระบบข้อมูลสารสนเทศและการ<br>รายงานข้อมูลที่ต้องการและเพียงพอ<br>เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีระบบ MIS ตลอดจนมีการรายงาน<br>ข้อมูลที่เพียงพอเพื่อการตัดสินใจของ<br>ผู้บริหาร เช่น ผลการดำเนินงาน<br>ข้อมูลรายงานทางการเงิน<br>งบประมาณ เป็นต้น   |  |
| - มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการ<br>ดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้าน<br>ผลการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน<br>การปฏิบัติตามนโยบาย กฎ<br>ระเบียบ ข้อบังคับ การจัดเก็บ<br>ข้อมูลทางการเงิน การบันทึกบัญชี | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |  |
| - มีระบบการสื่อสารทั้งภายใน<br>ภายนอกองค์กรได้อย่างเพียงพอ<br>มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้ง<br>ภายในและภายนอกให้กับ<br>ผู้บริหารทุกระดับอย่างเพียงพอ  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการรายงานข้อมูลภายในที่จำเป็น<br>ให้ผู้บริหารทุกระดับทราบผ่าน<br>หนังสือเวียน ประกาศ หรือการประชุม<br>นอกจากนี้ สคช. อยู่ระหว่างการพัฒนา<br>ระบบ E-Office ซึ่งเมื่อพัฒนาแล้วเสร็จ<br>จะสามารถใช้เป็นช่องทางการสื่อสาร<br>ภายในองค์กรด้วย   |  |



|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|--|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|
|  |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |   |
|  |   |                                     |                          |                                     | - มีการรายงานข้อมูลภายนอกที่สำคัญ<br>และเกี่ยวข้องกับสถาบันฯ ให้ผู้บริหาร<br>ทราบ โดยหากเป็นหนังสือเข้ามายัง<br>สถาบันฯ ส่วนงานธุรการและ<br>เลขานุการจะเป็นผู้รวบรวม แต่กรณี<br>เป็นข่าว หรือนโยบายต่างๆ ที่<br>เกี่ยวข้องหรือกระทบกับสถาบันฯ ยัง<br>ไม่ได้มอบหมายหน้าที่ในการรวบรวม<br>ไว้ ซึ่งอาจเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ<br>ภาพลักษณ์และการดำเนินงานของ<br>สถาบันฯ   |
|  | - มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้<br>พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจ<br>บทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับการ<br>ควบคุมภายใน ปัญหาและ<br>จุดอ่อนที่เกิดขึ้นและแนว<br>ทางแก้ไข | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการอบรมให้พนักงานทุกคนทราบ<br>และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง<br>เองเกี่ยวกับการควบคุมภายใน   |
|  | - มีกลไก/ช่องทางให้พนักงานเสนอ<br>ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการ<br>ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้ง<br>การรับฟังข้อเสนอแนะและข้อ<br>ร้องเรียนจากหน่วยงานภายนอก         | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่ได้กำหนดกลไกหรือช่องทาง<br>เป็นทางการในการรับฟังความคิดเห็น<br>แต่ผู้บริหารเปิดโอกาสในการรับฟัง<br>ความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ตลอดจน<br>ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์<br>กับองค์กร ผ่านการประชุม หรือสามารถ<br>เข้าพบหารือได้เสมอ อย่างไรก็ตาม<br>ยังไม่มีช่องทางในการรับฟังข้อเสนอแนะ<br>และข้อร้องเรียนจากภายนอก<br><br>- ข้อเสนอแนะ : ควรจัดทำช่องทาง<br>ในการรับฟังข้อเสนอแนะและ<br>ข้อร้องเรียนจากภายนอก เพื่อรองรับ<br>การดำเนินการจัดตั้งองค์กรรับร้อง<br>และศูนย์ทดสอบ |
| 5. การติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผล (Monitoring and Evaluation) |   |                                     |                          |                                     |   |
|  | - มีการติดตามผลการดำเนินงาน<br>อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลการ<br>ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการรายงานผลการดำเนินงานให้<br>ฝ่ายบริหารทราบเป็นลายลักษณ์อักษร<br>อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเดือนละ<br>1 ครั้ง สำหรับสำนักฯ ก็จะมีการ<br>ติดตามงานเทียบกับระยะเวลา<br>งวดงานที่กำหนดไว้ในการจัดจ้าง<br>ที่ปรึกษา แต่จะมีบางสำนักที่จะมี<br>การติดตามงานเทียบแผนทั้งกิจกรรม<br>และระยะเวลา  |



|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|--|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|  |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                    |   |
|  | - มีการประเมินความเพียงพอและ<br>ความมีประสิทธิภาพของระบบ<br>ควบคุมภายในและรายงานผล<br>การประเมินต่อคณะกรรมการ<br>ตรวจสอบ   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการประเมินความเพียงพอและ<br>ความมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม<br>ภายใน   |
|  | - มีการติดตาม ตรวจสอบการ<br>ปฏิบัติงานตามระบบควบคุม<br>ภายในที่ได้กำหนดไว้   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน<br>ตามระบบควบคุมภายในที่ได้<br>กำหนดไว้  |
|  | - มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบ<br>จากการประเมินระบบควบคุม<br>ภายในหรือจากการตรวจสอบ<br>ภายใน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบจาก<br>การประเมินระบบควบคุมภายใน<br>หรือจากการตรวจสอบภายใน  |
|  | - มีการรายงานผลการประเมินและ<br>ผลการตรวจสอบภายในโดยตรง<br>ต่อผู้กำกับดูแล และหากพบกรณี<br>ที่การทุจริตหรือไม่ปฏิบัติตาม<br>ระเบียบที่อาจกระทบต่อองค์กร<br>อย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารต้อง<br>รายงานต่อคณะกรรมการทันที | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการรายงานผลการประเมินและ<br>ผลการตรวจสอบภายในโดยตรงต่อ<br>ผู้กำกับดูแล ในกรณีที่มีข้อสงสัยว่า<br>มีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ<br>ระเบียบ ข้อบังคับ จะมีการตั้ง<br>คณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงและ<br>ดำเนินการตามระเบียบและแนว<br>ปฏิบัติของ ก.พ. |
| <b>3.2) การจัดทำและดำเนินการตามแผนการควบคุมภายใน</b> |  |                                     |                          |                          |   |
| 1.   | การวางแผน (Plan)   |                                     |                          |                          |   |
|  | - มีการจัดทำ Procedures<br>การควบคุมภายใน/โครงสร้างการ<br>ควบคุมภายใน  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มี Procedures การควบคุมภายในตาม<br>แนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการ<br>ตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.)   |
|  | - มีการจัดทำแผนปรับปรุงการ<br>ควบคุมภายใน  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุม<br>ภายใน   |
| 2.   | การปฏิบัติ (Do)  |                                     |                          |                          |   |
|  | - มีการดำเนินการตาม<br>Procedures การควบคุมภายใน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติ<br>ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน<br>(คตง.)  |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|--|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|    |  | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
|    | - มีการสอบทานการควบคุมภายใน<br>ด้านการบริหารองค์กรและพัฒนา<br>ปรับปรุงในจุดอ่อนที่พบ   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินกิจกรรมด้านการ<br>ควบคุมภายในเป็นปีแรก จึงอยู่<br>ระหว่างการเตรียมแผนสอบทาน   |
|    | - มีการสอบทานการควบคุมภายใน<br>ด้านการเงินและพัฒนาปรับปรุง<br>ในจุดอ่อนที่พบ   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
|    | - มีการสอบทานการควบคุมภายใน<br>ด้านอื่นๆ ที่เป็นภารกิจสำคัญและ<br>องค์กรเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงหรือ<br>เป็นภารกิจที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ<br>และต้องการกำกับเป็นพิเศษ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
|    | - มีการดูแลป้องกันทรัพย์สินที่มี<br>ความเสี่ยงสูง ระบบที่สำคัญ<br>ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญกับ<br>องค์กร  | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - ทรัพย์สินมีค่าของ สคช. ส่วนใหญ่คือ<br>เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่าย<br>พัสดุเป็นผู้ดูแล และอยู่ระหว่างการ<br>ถ่ายโอนให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยี<br>สารสนเทศเข้ามาดูแล นอกจากนี้<br>สคช. อยู่ระหว่างการเตรียมใช้<br>บาร์โค้ดในการตรวจสอบทรัพย์สิน<br>ซึ่งรวมถึงทรัพย์สินที่ สคช. จะสนับสนุน<br>ให้แก่องค์กรรับรองในอนาคตด้วย |
| 3. | การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)  |                          |                                     |                                     |  |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านการควบคุมภายในให้แก่<br>ผู้บริหารพิจารณาทบทวน<br>อย่างสม่ำเสมอ  | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - แม้ว่า สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินกิจกรรม<br>ควบคุมภายใน แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ<br>ในการติดตามผลการดำเนินงาน<br>โดยมีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านการควบคุมภายใน และมีการ<br>วิเคราะห์ผลเพื่อชี้จุดอ่อนที่ต้อง<br>ปรับปรุงแก้ไข และจุดที่เป็นโอกาส<br>ในการพัฒนาผลการดำเนินงาน   |
|    | - มีการวิเคราะห์ผลเพื่อชี้จุดอ่อน<br>ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และจุดที่<br>เป็นโอกาสในการพัฒนาผลการ<br>ดำเนินงานได้ดีขึ้นอีกในอนาคต                                    | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |  |

|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|---|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
|    |   | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |  |
| 4. | การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)   |                          |                                     |                          |  |
|    | - มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุงหรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อนของระบบควบคุมภายใน | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - แม้ว่า สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินกิจกรรมควบคุมภายใน แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงาน มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการประเมินระบบควบคุมภายใน หรือจากการตรวจสอบภายใน มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในเพื่อนำไปจัดทำแผนฯ ในปีถัดไป |
|    | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานของระบบควบคุมภายใน เพื่อนำไปจัดทำแผนฯ ในปีถัดไป                        | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

### 3.3.4 กระบวนการด้านระบบการตรวจสอบภายใน

#### ❖ การประเมินระบบการตรวจสอบภายใน

สคช. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบภายใน เพื่อสร้างความมั่นใจในการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการจัดทำกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งมีรายละเอียดครบถ้วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ โครงสร้างของหน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงกับคณะกรรมการบริหาร โดยในทางปฏิบัติผู้ตรวจสอบภายในรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลเป็นวาระเพื่อพิจารณา และรายงานคณะกรรมการบริหารเป็นวาระเพื่อทราบ

สคช. มีผู้ตรวจสอบภายในในปีงบประมาณ 2556 โดยในช่วงแรกผู้ตรวจสอบภายในได้รับมอบหมายให้ติดตาม รวบรวมข้อเท็จจริง ตลอดจนผลการปฏิบัติงานตามข้อสั่งเกตหรือข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบภายในเริ่มดำเนินการตรวจสอบภายในในเดือนพฤษภาคม 2557 เป็นครั้งแรก

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้กระบวนการสรรหาผู้ตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน สคช.ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้ตรวจสอบภายในเพิ่มเติม โดยพิจารณาประเด็นความเป็นอิสระในกระบวนการตรวจสอบ และต้องไม่มีการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านการอัตรากำลังของผู้ตรวจสอบภายในและมีความจำเป็นที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องตรวจสอบกิจกรรม/โครงการ หรือกระบวนการที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ควรเชิญที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกให้เข้ามาช่วยในด้านเทคนิคที่ผู้ตรวจสอบไม่มีความชำนาญ เพื่อให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในด้านบทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายใน มีการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ 2557 มีการกำหนดประเด็น ขอบเขตที่จะตรวจสอบ และดำเนินการตามแผนที่กำหนด รวมทั้งอยู่ระหว่างการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ 2558 ทั้งนี้ แผนการตรวจสอบภายในมีการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีการดำเนินการตรวจสอบในประเด็นที่ฝ่ายบริหารเสนอ เช่น การสอบทานการบริหารจัดการในการกำหนดสิทธิ (Limit Authorize) ของแต่ละกิจกรรมในส่วนของวงเงินของสถาบันฯ การสอบทานการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น

ในด้านการปฏิบัติการตรวจสอบภายใน มีการเปิดการตรวจสอบภายใน มีการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบภายใน และมีการปิดการตรวจสอบภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายในนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารสูงสุด เพื่อดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

ในด้านของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริหารในไตรมาส 3 ปี 2557 เป็นครั้งแรก ทั้งนี้ หน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การปรับปรุงการกำหนดสิทธิในการอนุมัติวงเงิน (Limit Authorize) เป็นต้น และมีการจัดทำรายงานการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ

#### ❖ สรุปผลการประเมินระบบการตรวจสอบภายใน

▪ **การวางแผน (Plan)** : หน่วยตรวจสอบภายในได้จัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ 2557 เป็นปีแรก ซึ่งมีการกำหนดประเด็น ขอบเขต รวมทั้งแนวทางในการตรวจสอบ มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน มีการแจ้งผู้รับการตรวจให้ทราบแผนการตรวจฯ วัตถุประสงค์ ข้อกำหนดของการตรวจสอบภายใน

▪ **การปฏิบัติ (Do)** : ในช่วงแรกผู้ตรวจสอบภายในได้รับมอบหมายให้ติดตาม รวบรวมข้อเท็จจริง ตลอดจนผลการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจสอบภายนอก และเมื่อมีการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในแล้ว จึงได้ดำเนินการตามแผนตรวจสอบ รวมทั้งมีการตรวจสอบในประเด็นที่ฝ่ายบริหารเสนอ เช่น การสอบทานการบริหารจัดการในการกำหนดสิทธิ (Limit Authorize) ของแต่ละกิจกรรมในส่วนของวงเงินของสถาบันฯ การสอบทานการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบมีการนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารสูงสุด เพื่อดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

▪ **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)** : มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นครั้งแรกในไตรมาส 3 ปี 2557 รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลเพื่อชี้จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาผลการดำเนินงานได้ดีขึ้นอีกในอนาคต

▪ **การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)** : หน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของหน่วยตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุงหรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อนของระบบตรวจสอบภายใน



❖ รายละเอียดการประเมินกระบวนการด้านระบบการตรวจสอบภายใน

รายละเอียดตามตารางที่ 3.22

ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการตรวจสอบภายใน

|                               | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|-------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|
|                               |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |   |
| <b>4) ระบบการตรวจสอบภายใน</b> |  |                                     |                          |                                     |   |
| 1.                            | บทบาทความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน  |                                     |                          |                                     |   |
|                               | - มีโครงสร้างของหน่วยงาน<br>ตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - ผู้ตรวจสอบภายในขึ้นตรงกับ<br>คณะกรรมการบริหาร ในทางปฏิบัติผู้<br>ตรวจสอบภายในรายงานโดยตรงต่อ<br>คณะกรรมการตรวจสอบและ<br>ประเมินผลเป็นวาระเพื่อพิจารณา<br>และรายงานคณะกรรมการบริหาร<br>เป็นวาระเพื่อทราบ |
|                               | - มีการจัดทำกฎบัตรของหน่วยงาน<br>ตรวจสอบภายใน (กฎบัตร<br>ประกอบด้วย วัตถุประสงค์<br>อำนาจหน้าที่และความ<br>รับผิดชอบของหน่วยงาน<br>ตรวจสอบภายใน) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการจัดทำกฎบัตรของหน่วยงาน<br>ตรวจสอบภายใน   |
|                               | - มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก<br>ผู้ตรวจสอบภายในที่เหมาะสมกับ<br>วัตถุประสงค์การตรวจสอบ   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - การพิจารณาคัดเลือก พิจารณาจาก<br>ความรู้ และประสบการณ์ของผู้<br>ตรวจสอบภายใน ที่จะสามารถช่วย<br>ให้การตรวจสอบภายในขององค์กร<br>เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้   |
|                               | - มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก<br>ผู้ตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระใน<br>กระบวนการตรวจสอบ  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การ<br>คัดเลือกผู้ตรวจสอบภายในที่เป็น<br>อิสระในกระบวนการตรวจสอบ   |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน                       | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|    |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
|    | - มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก<br>ผู้ตรวจสอบภายในโดย<br>ผู้ตรวจสอบต้องไม่ตรวจสอบ<br>งานตัวเอง | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
|    | - หน่วยงานตรวจสอบภายในมี<br>บทบาทที่ครบถ้วนเพียงพอ                                      | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - สคช. มีผู้ตรวจสอบภายใน<br>ในปีงบประมาณ 2556 โดยในช่วงแรก<br>ผู้ตรวจสอบภายในได้รับมอบหมาย<br>ให้ติดตาม รวบรวมข้อเท็จจริง<br>ตลอดจนผลการปฏิบัติงานตาม<br>ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะจาก<br>ผู้ตรวจสอบภายนอก ยังไม่มีการ<br>ดำเนินการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้<br>หน่วยตรวจสอบภายในได้จัดทำ<br>แผนการตรวจสอบภายในประจำปี<br>งบประมาณ 2557 ในเดือนพฤษภาคม<br>2557 และมีการกำหนดประเด็น<br>ขอบเขตที่จะตรวจสอบ รวมทั้ง<br>ดำเนินการตามแผนที่กำหนด |
|    | - มีการให้คำปรึกษาด้านการ<br>ตรวจสอบภายในแก่ฝ่ายบริหาร                                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการให้คำปรึกษาด้านการตรวจสอบ<br>ภายในแก่ฝ่ายบริหาร   |
| 2. | การวางแผน (Plan)  |                                     |                                     |                                     |  |
|    | - มีการจัดทำแผนการตรวจสอบ<br>เชิงกลยุทธ์ (แผนระยะยาว)                                   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการจัดทำแผนการตรวจสอบ<br>เชิงกลยุทธ์ แต่ให้ความสำคัญกับการ<br>ตรวจสอบภารกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อ<br>การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<br>ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2558 สคช.<br>จะเน้นแผนการตรวจสอบในเชิงกลยุทธ์<br>มากขึ้น โดยเน้นการตรวจสอบ<br>กระบวนการในการออกไปรับรอง   |
|    | - มีการจัดทำแผนการตรวจสอบ<br>ภายใน ซึ่งมีองค์ประกอบ<br>ครบถ้วน                          | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - หน่วยตรวจสอบภายในได้จัดทำ<br>แผนการตรวจสอบภายในประจำปี<br>งบประมาณ 2557 ในเดือนพฤษภาคม<br>2557 และมีการกำหนดประเด็น<br>ขอบเขตที่จะตรวจสอบ  |



| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
|  |                                     |                                     |                                     | รวมทั้ง อยู่ระหว่างการจัดทำแผนการ<br>ตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ<br>2558   |
| - มีการกำหนดนิยามของ<br>หลักเกณฑ์ ขอบเขต ความถี่ และ<br>กระบวนการตรวจสอบ   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต<br>ตลอดจนแนวทางในการตรวจสอบ  |
| - แผนการตรวจสอบภายในมีการ<br>ประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - การประเมินความเสี่ยงเป็นการใช้<br>ประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบภายใน   |
| - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการ<br>วางแผนการตรวจสอบภายใน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการ<br>ตรวจสอบและรายงานผลการ<br>ตรวจสอบ  |
| - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการ<br>รายงานผลการตรวจสอบภายใน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |  |
| - มีการวางแผนการตรวจสอบ<br>ภายในร่วมกับฝ่ายบริหาร  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - ผู้ตรวจสอบดำเนินการตรวจสอบ<br>ในประเด็นที่ฝ่ายบริหารเสนอ เช่น<br>การสอบทานการบริหารจัดการ<br>ในการกำหนดสิทธิ (Limit Authorize) ของ<br>แต่ละกิจกรรมในส่วนของวงเงินของ<br>สถาบันฯ การสอบทานการเบิกจ่าย<br>งบประมาณ เป็นต้น |
| - กำหนดการตรวจสอบภายในต้อง<br>พิจารณาถึงประเด็นสถานะและ<br>ความสำคัญของกระบวนการที่<br>ต้องตรวจสอบ ประกอบกับ<br>ผลการตรวจสอบก่อนหน้านี้<br>รวมทั้งพิจารณาความคาดหวัง<br>ของผู้บริหารระดับสูง<br>คณะกรรมการ และผู้มีส่วนได้เสีย<br>มาประกอบด้วย | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - สคช. เพิ่งเริ่มดำเนินการตรวจสอบ<br>ภายในในเดือนพฤษภาคม 2557<br>เป็นปีแรก จึงยังไม่มีพิจารณา<br>ประเด็นสถานะของกระบวนการ<br>ที่ตรวจสอบประกอบกับผลการ<br>ตรวจสอบก่อนหน้านี้  |
| - มีการแจ้งผู้รับการตรวจสอบให้<br>ทราบแผนการตรวจฯ<br>วัตถุประสงค์ ข้อกำหนดของ<br>การตรวจสอบภายใน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการแจ้งผู้รับการตรวจให้ทราบ<br>แผนการตรวจฯ วัตถุประสงค์<br>ข้อกำหนดของการตรวจสอบภายใน  |
| - มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน<br>(Engagement Plan) ซึ่งมี   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน โดยมี<br>การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต  |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
|    |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |  |
|    | องค์ประกอบครบถ้วน (ขอบเขต<br>วัตถุประสงค์ และระยะเวลาการ<br>ปฏิบัติงาน / บุคลากรในการ<br>ปฏิบัติงานตรวจสอบ / แนว<br>ทางการปฏิบัติงานตรวจสอบ /<br>ผู้บริหารหน่วยรับตรวจสอบที่<br>เกี่ยวข้อง)  |                                     |                                     |                          | ตลอดจนแนวทางในการตรวจสอบ   |
| 3. | การปฏิบัติ (Do)  |                                     |                                     |                          |  |
|    | - มีการเปิดการตรวจสอบภายใน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการเปิดการตรวจสอบภายใน   |
|    | - มีการดำเนินการตามแผนการ<br>ตรวจสอบภายใน  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการดำเนินการตามแผนการ<br>ตรวจสอบภายใน  |
|    | - มีการปิดการตรวจสอบ   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการปิดการตรวจสอบภายใน  |
|    | - หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมี<br>การนำเสนอรายงานผลการ<br>ตรวจสอบต่อผู้บริหารหน่วยรับ<br>ตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงที่<br>เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารสูงสุด<br>เพื่อดำเนินการปรับปรุงตาม<br>ข้อเสนอแนะ และสรุปประเด็น<br>สำคัญไว้ในรายงานผลการดำเนิน<br>เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในเพื่อ<br>เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ<br>และผู้บริหารสูงสุด (ยกเว้น<br>รายงานผลการตรวจสอบกิจกรรม<br>ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ<br>โดยตรงของผู้บริหารสูงสุด ให้<br>รายงานต่อคณะกรรมการ<br>ตรวจสอบเท่านั้น) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบ<br>ต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจและ<br>ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง<br>ผู้บริหารสูงสุด เพื่อดำเนินการปรับปรุง<br>ตามข้อเสนอแนะ      |
|    | - มีการตรวจสอบว่าองค์การ<br>มหาชนได้ปฏิบัติตามระเบียบ<br>กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการสอบทานการเบิกจ่ายงบประมาณ<br>การสอบทานการบริหารจัดการ<br>การกำหนดสิทธิ์ในการอนุมัติวงเงิน   |
|    | - มีการตรวจสอบความถูกต้องของ<br>ข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | การสอบทานโครงการ นอกจากนี้<br>ผู้ตรวจสอบภายในได้รับมอบหมาย<br>ให้ติดตาม รวบรวมข้อเท็จจริง<br>ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน<br>ตามข้อสั่งเกตหรือข้อเสนอแนะจาก<br>ผู้ตรวจสอบภายนอก |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|----|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|    |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์การมหาชนได้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ</li></ul>                     | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"><li>- อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบ E-Office ซึ่งเมื่อมีการใช้งานระบบเต็มรูปแบบจะช่วยในเรื่องการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในได้ เช่น การกำหนดสิทธิ์ในการอนุมัติวงเงินระดับต่างๆ เป็นต้น</li></ul>                     |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจในความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน</li></ul>                                     | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
| 3. | การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)   |                                     |                                     |                                     |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในให้แก่คณะกรรมการพิจารณาเป็นรายไตรมาส เป็นวาระเพื่อพิจารณา</li></ul>   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <ul style="list-style-type: none"><li>- ผู้ตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริหารในไตรมาส 3 ปี 2557 เป็นครั้งแรก</li></ul>   |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีการวิเคราะห์ผลเพื่อชี้จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาผลการดำเนินงานได้ดีขึ้นอีกในอนาคต</li></ul>                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีการวิเคราะห์ผลเพื่อชี้จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และจุดที่เป็นโอกาสในการพัฒนาผลการดำเนินงานได้ดีขึ้นอีกในอนาคต</li></ul>   |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>- รายงานการตรวจสอบมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน (ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ / ขอบเขตการตรวจ / บทคัดย่อ / ประเด็นที่ตรวจพบ / สาเหตุหลัก / ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข)</li></ul> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <ul style="list-style-type: none"><li>- รายงานการตรวจสอบมีองค์ประกอบครบถ้วน</li></ul>   |
| 4. | การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)   |                                     |                                     |                                     |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>- หน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของหน่วยตรวจสอบภายใน</li></ul>   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <ul style="list-style-type: none"><li>- หน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การปรับปรุงการกำหนดสิทธิ์ในการอนุมัติวงเงิน (Limit Authorize) เป็นต้น และมีการจัดทำรายงานการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ</li></ul> |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีการจัดทำรายงานการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ</li></ul>   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุงหรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อนของระบบตรวจสอบภายใน</li></ul>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |   |

| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน                  | กระบวนการ                |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง                               |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|
|  | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |  |
| - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานของระบบตรวจสอบภายในเพื่อนำไปจัดทำแผนฯ ในปีถัดไป | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานของระบบตรวจสอบภายในเนื่องจากเพิ่งเริ่มดำเนินการเป็นปีแรก |

### 3.3.5 กระบวนการด้านระบบการบริหารความเสี่ยง

#### ❖ การประเมินระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยงของ สคช. ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหาร สคช. ตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยงควบคู่กัน ทั้งนี้ ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว มีการระบุความเสี่ยงตามแบบประเมินการควบคุมภายในขององค์กร (แบบ ปอ.) มีการกำหนด Risk Owner มีการกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง ทำให้สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานและเข้าร่วมดำเนินงานเองในบางกิจกรรม และมีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ มีการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงาน

ตารางที่ 3.23 องค์ประกอบที่จำเป็นของระบบบริหารความเสี่ยง

| องค์ประกอบที่จำเป็นของระบบบริหารความเสี่ยง                      | พบ | ไม่พบ | ข้อสังเกต  |
|---|----|-------|--|
| 1. นโยบายบริหารความเสี่ยง                                       |    | ✓     | - ไม่มีนโยบายบริหารความเสี่ยง  |
| 2. การกำกับดูแลและติดตามความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง |    |       |  |
| 2.1 กำกับโดยคณะกรรมการฯ   |    | ✓     | - ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง   |
| 2.2 กำกับโดยฝ่ายบริหารผ่านคณะกรรมการตรวจสอบ                     | ✓  |       | - มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) มีอำนาจหน้าที่สำคัญ เช่น การสอบทานผลการดำเนินงานของสถาบันฯ สอบทานระบบการควบคุมภายใน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการควบคุมภายในซึ่งทำหน้าที่ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและติดตามประเมินสอบทานความเพียงพอประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน |
| 3. กำหนดผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ/เป็นหน้าที่หลัก                |    | ✓     | - ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ/เป็นหน้าที่หลักในการบริหารความเสี่ยง   |

| องค์ประกอบที่จำเป็นของระบบบริหารความเสี่ยง                                     | พบ | ไม่พบ | ข้อสังเกต  |
|--|----|-------|--|
| 4. วัตถุประสงค์และแผนงานการบริหารความเสี่ยง                                    |    | ✓     | - ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง   |
| 5. คู่มือการบริหารความเสี่ยง   |    | ✓     | - ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง   |
| 6. ระบบฐานข้อมูลงานบริหารความเสี่ยง  |    | ✓     | - ไม่มีระบบฐานข้อมูลงานบริหารความเสี่ยง  |
| 7. การสื่อสารสำหรับงานบริหารความเสี่ยง   |    | ✓     | - ยังอยู่ในกระบวนการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในแต่ละระดับ  |
| 8. กระบวนการ   |    |       |  |
| 8.1 การระบุความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง                                     |    | ✓     | - ยังไม่มีการระบุความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) และยังไม่มีการจัดลำดับความเสี่ยง ใดๆก็ตาม มีการระบุความเสี่ยงตามแบบประเมินการควบคุมภายในขององค์กร (แบบ ปอ.) |
| 8.2 การกำหนดปัจจัยเสี่ยงครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน                                    |    | ✓     | - มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการดำเนินงานตามแบบ ปอ. แต่ไม่ได้ระบุแยกแยะปัจจัยเสี่ยงอย่างชัดเจน  |
| 8.3 เกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยง ผลกระทบของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขององค์กร |    | ✓     | - ไม่มีเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยง ผลกระทบของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขององค์กร  |
| 8.4 การนำข้อมูลในอดีต การคาดการณ์ในอนาคต มาประกอบประเมินโอกาสและผลกระทบ        |    | ✓     | - ไม่มีการนำข้อมูลในอดีต การคาดการณ์ในอนาคต มาประกอบการประเมินโอกาสและผลกระทบ  |
| 8.5 การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้  |    | ✓     | - ไม่มีการกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance   |
| 8.6 การกำหนด Risk owner  |    | ✓     | - ไม่มีการกำหนด Risk Owner   |
| 8.7 การกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง                                 |    | ✓     | - ไม่มีการกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง  |
| 8.8 การติดตามและเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง                                |    | ✓     | - ไม่มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง  |

#### ❖ สรุปผลการประเมินระบบการบริหารความเสี่ยง

▪ **การวางแผน (Plan) :** แม้ว่า สคช. ยังไม่มีนโยบายความเสี่ยง แต่ผู้บริหารตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับการพัฒนาระบบควบคุมภายใน โดยในเบื้องต้นมีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) มีอำนาจหน้าที่สำคัญ เช่น การสอบทานผลการดำเนินงานของสถาบันฯ สอบทานระบบการควบคุมภายใน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะทำงานการพัฒนาระบบการควบคุมภายในซึ่งทำหน้าที่ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและติดตามประเมินสอบทานความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ทั้งนี้ สคช. ไม่ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) แต่มีการระบุเสี่ยงเป็นไปตามแบบประเมินการควบคุมภายในขององค์กร (แบบ ปอ.) มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการดำเนินงานตามแบบ ปอ. แต่ไม่ได้ระบุแยกแยะปัจจัยเสี่ยงอย่างชัดเจน ยังไม่มีการกำหนด Risk Owner ไม่มีการกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (ERM) ตลอดจนยังอยู่ระหว่างกระบวนการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในแต่ละระดับ

▪ **การปฏิบัติ (Do) :** มีการดำเนินการด้านการควบคุมภายในตามแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานและเข้าร่วมดำเนินงานเองในบางกิจกรรม รวมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างใกล้ชิด

▪ **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check) :** คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) มีการสอบทานผลการดำเนินงานของสถาบันฯ สอบทานระบบการควบคุมภายในให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ คณะทำงานการพัฒนา ระบบการควบคุมภายในมีการจัดวางระบบการควบคุมภายในและติดตามประเมินสอบทานความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม สคช. ควรแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย/ทิศทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแยกจากการตรวจสอบภายใน

▪ **การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act) :** ยังไม่มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุง หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อนของระบบบริหารความเสี่ยง เนื่องจากอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง

❖ **รายละเอียดการประเมินกระบวนการด้านระบบบริหารความเสี่ยง**

**รายละเอียดตามตารางที่ 3.24**

**ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบบริหารความเสี่ยง**

|                                   | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน         | กระบวนการ                |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค /<br>ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง             |
|-----------------------------------|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|
|                                   |   | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |  |
| <b>5) ระบบการบริหารความเสี่ยง</b> |   |                          |                          |                                     |  |
| 1.                                | การวางแผน (Plan)  |                          |                          |                                     |  |
|                                   | - มีนโยบายบริหารความเสี่ยง  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีนโยบายบริหารความเสี่ยง  |
|                                   | - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง                                 |
|                                   | - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ/เป็นหน้าที่หลักในการบริหารความเสี่ยง | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ/เป็นหน้าที่หลักในการบริหารความเสี่ยง |
|                                   | - มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง                       |





| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค /<br>ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|  | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
| - มีการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์<br>เสี่ยง (Risk Events)  | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - ยังไม่มีการระบุความเสี่ยงองค์กร<br>(Enterprise Risk Management :<br>ERM) และยังไม่มีการจัดลำดับ<br>ความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม มีการระบุ<br>ความเสี่ยงตามแบบประเมินการ<br>ควบคุมภายในขององค์กร (แบบ ปอ.) |
| - การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง<br>ครอบคลุมปัจจัย ดังต่อไปนี้   |                          |                                     |                                     |  |
| 1) มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง<br>ด้านนโยบายและกลยุทธ์<br>(Strategic)   | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการ<br>ดำเนินงานตามแบบ ปอ. แต่ไม่ได้ระบุ<br>แยกรายปัจจัยเสี่ยงอย่างชัดเจน  |
| 2) มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง<br>ด้านการเงินและงบประมาณ<br>(Financial)   | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |  |
| 3) มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง<br>ด้านการปฏิบัติงาน<br>(Operation)  | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |  |
| 4) มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง<br>ด้านกฎหมาย ระเบียบ<br>(Compliance)  | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |  |
| - มีเกณฑ์การกำหนดระดับความ<br>เสี่ยง ผลกระทบของเหตุการณ์ที่<br>เป็นความเสี่ยงขององค์กร                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยง<br>ผลกระทบของเหตุการณ์ที่เป็น<br>ความเสี่ยงขององค์กร   |
| - มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง ระบุ<br>ความน่าจะเป็นและผลกระทบของ<br>ความเสี่ยง และจัดลำดับความ<br>เสี่ยงขององค์กร | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง ระบุ<br>ความน่าจะเป็นและผลกระทบของ<br>ความเสี่ยง ตลอดจนไม่มีการจัดลำดับ<br>ความเสี่ยงขององค์กร   |
| - มีการนำข้อมูลในอดีต การ<br>คาดการณ์ในอนาคตมา<br>ประกอบการประเมินโอกาสและ<br>ผลกระทบของความเสี่ยง               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการนำข้อมูลในอดีต การคาดการณ์<br>ในอนาคตมาประกอบการประเมิน<br>โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง<br>ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นการ<br>หารือร่วมกันโดยใช้ดุลยพินิจของ<br>เจ้าหน้าที่            |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค /<br>ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|
|    |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |  |
|    | - มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้  |
|    | - มีการกำหนด Risk Owner   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีกำหนด Risk Owner  |
|    | - มีการกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง   |
|    | - มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง   |
|    | - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง   |
|    | - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการวิเคราะห์และการรายงานระดับความรุนแรงและประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Early warning system) | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีระบบที่สนับสนุนการวิเคราะห์และการรายงานระดับความรุนแรงและประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง  |
|    | - มีการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - อยู่ระหว่างกระบวนการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในแต่ละระดับ  |
| 2. | การปฏิบัติ (Do)   |                                     |                          |                                     |  |
|    | - มีการดำเนินการตามมาตรการและแผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้น  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแต่มีการดำเนินการด้านการควบคุมภายในตามแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.)                                 |
|    | - มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ทันเวลา  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานและเข้าร่วมดำเนินงานเองในบางกิจกรรม รวมทั้งตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างใกล้ชิด |
|    | - มีการจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความสำคัญสูงครบถ้วน  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่มีการจัดลำดับความเสี่ยงขององค์กร   |
|    | - มีบันทึกการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค /<br>ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|----|---|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|    |   | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |   |
|    | - มีบันทึกการจัดการกับความเสี่ยง<br>ที่เกิดขึ้น   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
| 3. | การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)   |                          |                                     |                                     |   |
|    | - มีการกำกับดูแลและติดตามความ<br>มีประสิทธิภาพของการบริหาร<br>ความเสี่ยงโดยคณะ<br>กรรมการบริหารความเสี่ยง   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง   |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่<br>ผู้บริหารพิจารณาทบทวนอย่าง<br>สม่ำเสมอ  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
|    | - มีการกำกับดูแลและติดตามความ<br>มีประสิทธิภาพของการบริหาร<br>ความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหารผ่าน<br>คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้ง<br>มีการรายงานผลการบริหารความ<br>เสี่ยงให้คณะกรรมการพิจารณา<br>เป็นรายไตรมาส | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - คณะอนุกรรมการตรวจสอบและ<br>ประเมินผล (Audit Committee) มี<br>การสอบทานผลการดำเนินงานของ<br>สถาบันฯ สอบทานระบบการควบคุม<br>ภายใน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้<br>การบริหารงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพ<br>ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ คณะทำงานการพัฒนา<br>ระบบการควบคุมภายในมีการจัดวาง<br>ระบบการควบคุมภายในและติดตาม<br>ประเมินสอบทานความเพียงพอ<br>ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ<br>ระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้<br>สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้<br>อย่างเหมาะสม |
|    | - มีการจัดทำรายงานผลการสอบ<br>ทานการประเมินระบบบริหาร<br>ความเสี่ยงเสนอฝ่ายบริหารและ<br>คณะกรรมการตรวจสอบ   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง   |
| 4. | การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)   |                          |                                     |                                     |   |
|    | - มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการ<br>กำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุง<br>หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อน<br>ของระบบบริหารความเสี่ยง  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง   |

|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค /<br>ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง              |
|--|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|
|  |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |   |
|  | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการ<br>ดำเนินงานตามแผนบริหารความ<br>เสี่ยงปัจจุบัน เพื่อนำไปจัดทำ<br>แผนการบริหารความเสี่ยงปีถัดไป | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
|  | - มีการพัฒนาระบบบริหารความ<br>เสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของ<br>กระบวนการดำเนินงาน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการพัฒนาระบบบริหารความ<br>เสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ<br>ดำเนินงาน |

### 3.3.6 กระบวนการด้านระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ❖ การประเมินระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

สรุปผลการประเมินระบบฐานข้อมูล มาตรฐานของระบบฐานข้อมูล การเชื่อมโยงฐานข้อมูล  
 ความจำเป็นในการพัฒนาฐานข้อมูล และการประเมินระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานภายในและระบบ  
 สารสนเทศที่สนับสนุนงานบริการลูกค้าภายนอก

สคช. มีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร มีการจัดทำฐานข้อมูล  
 คุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนาและได้ทำประชาพิจารณ์และสำรวจความต้องการใช้งานระบบจาก  
 ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้ประกอบการ นักวิชาการ และนำผลที่ได้มาเทียบกับสิ่งที่ สคช. จะดำเนินการ เพื่อทบทวน  
 ฐานข้อมูลอีกครั้ง ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพถือเป็นระบบฐานข้อมูลหลักของ สคช. และสามารถ  
 เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกได้ แต่ปัจจุบันยังไม่มีมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลดังกล่าว รวมทั้งมีการจัดทำ  
 เว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลแก่หน่วยงานภายนอก ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้แก่  
 องค์กรรับรองในการรับสมัครผู้ต้องการทดสอบ

นอกจากนี้ สคช. อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ E-Office ซึ่งประกอบด้วยระบบสารบรรณ  
 อิเล็กทรอนิกส์ ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารงานบุคลากร ระบบงบประมาณ ระบบ  
 บริหารพัสดุและครุภัณฑ์ ระบบบัญชีและการเงิน และระบบ Web Portal ทั้งนี้ เมื่อมีการใช้งานระบบ E-Office เต็ม  
 รูปแบบ จะสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบต่างๆ ลดความซ้ำซ้อนด้านข้อมูล ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน  
 ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### การจัดทำแผนการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สคช. ไม่มีการจัดทำแผนการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม  
 สคช. มีการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การกำหนด Username และ Password เพื่อใช้งาน  
 คอมพิวเตอร์ การจัดทำคู่มือการใช้งาน Shared Drive เป็นต้น รวมทั้งอยู่ระหว่างเตรียมการเพื่อจัดทำ  
 แผนการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

## การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย (ระบบ Back up / Recovery) การจัดทำแผน Contingency Plan

สคช. มีการประกาศข้อบังคับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2557 เพื่อเป็นข้อปฏิบัติของผู้ใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อปฏิบัติของผู้ดูแลระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการรักษาความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันไวรัส และมีการกำหนดนโยบายห้ามเข้าเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้ มีการจัดทำ Contingency Plan ในแผนบริหารความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้งานอย่างจริงจัง อีกทั้งไม่มีระบบควบคุมการเข้า-ออกห้อง Server และยังไม่มียุติบทันทีในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน รวมทั้งไม่มีระบบสำรองข้อมูลของส่วนกลางและระบบการกู้คืนข้อมูล ทั้งนี้ ในกรณีที่ฮาร์ดดิสก์เสีย ระบบจะสามารถกู้ข้อมูลคืนได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่จะสำรองข้อมูลในส่วนงานที่มีความสำคัญของตนเองอยู่แล้ว ทั้งนี้ ควรมีการดำเนินการตามแผน Contingency Plan ที่ได้จัดทำขึ้น รวมทั้งควรจัดทำระบบการสำรองข้อมูลและระบบการกู้คืนข้อมูล

### การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารฯ พิจารณา

ยังไม่มี การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากอยู่ระหว่างการเตรียมการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ❖ สรุปผลการประเมินระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

▪ **การวางแผน (Plan)** : มีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมภารกิจองค์กร มีการจัดทำฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ รวมทั้งอยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อจัดทำแผนการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

▪ **การปฏิบัติ (Do)** : มีการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การกำหนด Username และ Password เพื่อใช้งานคอมพิวเตอร์ การจัดทำคู่มือการใช้งาน Shared Drive เป็นต้น มีการประกาศข้อบังคับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2557 เพื่อเป็นข้อปฏิบัติของผู้ใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อปฏิบัติของผู้ดูแลระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการรักษาความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกันไวรัส และมีการกำหนดนโยบายห้ามเข้าเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้ มีการจัดทำ Contingency Plan ในแผนบริหารความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้งานอย่างจริงจัง

**ข้อเสนอแนะ** : ควรมีการดำเนินการตามแผน Contingency Plan ที่ได้จัดทำขึ้น รวมทั้งควรจัดทำระบบการสำรองข้อมูลและระบบการกู้คืนข้อมูล

▪ **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)** : ไม่มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากอยู่ระหว่างการเตรียมการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ

▪ **การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)** : ไม่มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุงหรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อนของระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากอยู่ระหว่างการเตรียมการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ

❖ รายละเอียดการประเมินกระบวนการด้านระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

รายละเอียดตามตารางที่ 3.25

ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน                     | กระบวนการ                           |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|
|   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |   |
| <b>6) ระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>  |                                     |                          |                                     |   |
| <b>6.1) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>  |                                     |                          |                                     |   |
| 1) ฐานข้อมูล  |                                     |                          |                                     |   |
| 1.1 มีการจัดทำฐานข้อมูล<br>สารสนเทศ โดยครอบคลุม<br>ภารกิจขององค์กร                    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ<br>ครอบคลุมภารกิจขององค์กร  |
| 1.2 มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับ<br>หน่วยงานทั้งภายในและ<br>ภายนอกอย่างเป็นระบบ            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - สดข. อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ<br>E-Office ซึ่งเมื่อมีการใช้งานระบบ<br>เต็มรูปแบบ จะสามารถเชื่อมโยง<br>ข้อมูลระหว่างระบบต่างๆ ลดความ<br>ซ้ำซ้อนด้านข้อมูล ลดขั้นตอนการ<br>ปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานมี<br>ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะที่การ<br>เชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก<br>จะใช้ฐานข้อมูล SQL |
| 2) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการ<br>บริหารจัดการขององค์การมหาชน                          |                                     |                          |                                     |   |
| 2.1 มีระบบ MIS/EIS ที่<br>สอดคล้องกับความต้องการ<br>ของฝ่ายบริหาร                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีระบบ MIS สำหรับระบบ E-Office<br>ซึ่งสามารถดูรายละเอียดการเบิกจ่าย<br>งบประมาณ การติดตามความคืบหน้า<br>ของโครงการ เป็นต้น และระบบ MIS<br>สำหรับระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ<br>ซึ่งสามารถดูรายละเอียดเกี่ยวกับ<br>ข้อสอบ จำนวนผู้สมัครสอบ เป็นต้น   |
| 2.2 มีระบบการเก็บข้อมูลเพื่อ<br>ช่วยในการติดตามหรือ<br>วัดผลการดำเนินการของ<br>องค์กร | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีระบบการเก็บข้อมูลเพื่อช่วยใน<br>การติดตามหรือวัดผลการดำเนินงาน<br>ขององค์กร  |



|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|
|  |   | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |  |
|  | 2.3 มีระบบการรายงานผลและ<br>เปรียบเทียบผลการ<br>ดำเนินงานกับเป้าหมาย  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีระบบการรายงานผลและ<br>เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับ<br>เป้าหมาย  |
|  | 3) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการ<br>บริหารความเสี่ยง   |                          |                          |                                     |  |
|  | 3.1 มีระบบสารสนเทศที่<br>สนับสนุนการเก็บข้อมูล<br>พื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและ<br>จัดการความเสี่ยง   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการ<br>เก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร<br>และจัดการความเสี่ยง   |
|  | 3.2 มีระบบที่สนับสนุนการ<br>วิเคราะห์และการรายงาน<br>ระดับความรุนแรงและ<br>ประเมินโอกาสที่จะเกิด<br>ความเสี่ยง (Early warning<br>system)                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีระบบที่สนับสนุนการวิเคราะห์<br>และการรายงานระดับความรุนแรง<br>และประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง  |
|  | 4) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการ<br>ควบคุมและการตรวจสอบภายใน   |                          |                          |                                     |  |
|  | 4.1 มีระบบสารสนเทศที่ช่วยใน<br>การควบคุมภายในและ<br>ตรวจสอบภายในเพื่อสร้าง<br>ความมั่นใจว่าองค์กรมหาชน<br>ได้ปฏิบัติตามระเบียบ<br>กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ E-Office<br>ซึ่งเมื่อมีการใช้งานระบบเต็มรูปแบบ<br>จะช่วยในเรื่องการควบคุมภายใน<br>และตรวจสอบภายในได้ เช่น<br>การกำหนดสิทธิ์ในการอนุมัติวงเงิน<br>ระดับต่างๆ เป็นต้น |
|  | 4.2 มีระบบสารสนเทศที่ช่วยใน<br>การควบคุมภายในและ<br>ตรวจสอบภายในเพื่อสร้าง<br>ความมั่นใจในความถูกต้อง<br>ของข้อมูลด้านบัญชีและ<br>การเงิน               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
|  | 5) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการ<br>บริหารทรัพยากรบุคคล  |                          |                          |                                     |  |
|  | 5.1 มีระบบสารสนเทศที่<br>สนับสนุนการเก็บข้อมูลด้าน<br>การบริหารงานบุคคล (HRM)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ E-Office<br>ซึ่งมีระบบบริหารงานบุคลากร<br>รวมอยู่ด้วย   |



|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|  |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
|  | 5.2 มีระบบสารสนเทศที่<br>สนับสนุนการเก็บข้อมูลด้าน<br>การพัฒนาบุคลากรในทุก<br>ตำแหน่งงาน (HRD)   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |  |
|  | 6) ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อ<br>ความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วน<br>ได้เสียภายนอกองค์กร   |                                     |                                     |                                     |  |
|  | 6.1 มีระบบสารสนเทศที่<br>สนับสนุนการปรับปรุงการ<br>ให้บริการ เช่น การลด<br>ขั้นตอน ระยะเวลาในการ<br>ให้บริการ การอำนวยความสะดวก<br>แก่ผู้รับบริการ               | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ<br>และเว็บไซต์ เพื่ออำนวยความสะดวก<br>ให้แก่องค์กรรับรองในการรับสมัคร<br>ผู้ต้องการทดสอบ                                       |
|  | 6.2 มีระบบสารสนเทศที่<br>สนับสนุนการ share ข้อมูล<br>กับหน่วยงานอื่นภายนอก<br>องค์กร เช่น เครือข่ายความ<br>ร่วมมือทางวิชาการ องค์กร<br>ภายนอกที่ต้องทำงานร่วมกัน | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - ระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ<br>สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงาน<br>ภายนอกได้ แต่ สคช. ยังไม่มีการ<br>เชื่อมโยงฐานข้อมูลดังกล่าว<br>เนื่องจากยังอยู่ระหว่างการพัฒนา |
|  | 7) ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อ<br>ความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วน<br>ได้เสียภายในองค์กร  |                                     |                                     |                                     |  |
|  | 7.1 มีระบบสารสนเทศที่<br>สนับสนุนการปรับปรุงการ<br>ให้บริการให้กับพนักงาน<br>ภายในองค์กร เช่นการลด<br>ขั้นตอน ระยะเวลาในการ<br>ทำงาน การอำนวยความสะดวก<br>สะดวก  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ E-Office  |
|  | 7.2 มีระบบ Back Office ที่<br>สามารถ share ข้อมูลกับ<br>หน่วยงานอื่นภายในองค์กร  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีระบบ Back Office ที่สามารถ<br>share ข้อมูลกับหน่วยงานอื่นภายใน<br>องค์กร   |





|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|  |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
|  | 7.3 มีระบบระบบสารสนเทศที่<br>สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่ง<br>การเรียนรู้  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการ<br>เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะ<br>ข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพ<br>ซึ่งสามารถเข้าไปดูรายละเอียดต่างๆ ได้<br>เช่น รายละเอียดสมรรถนะในแต่ละ<br>วิชาชีพ เป็นต้น   |
| <b>6.2) การจัดทำและดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ</b> |  |                                     |                                     |                                     |  |
| 1.   | การวางแผน (Plan)   |                                     |                                     |                                     |  |
|  | - มีการวิเคราะห์ทบทวนฐานข้อมูล<br>สารสนเทศที่จำเป็นในการสนับสนุน<br>การดำเนินงานขององค์กร<br>(การบริหารจัดการ/การบริหาร<br>ความเสี่ยง/การควบคุมและ<br>ตรวจสอบภายใน/การบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล) | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการสำรวจการใช้ประโยชน์ระบบ<br>สารสนเทศ ตลอดจนถึงไม่ได้สำรวจ<br>ความต้องการ/ปัญหา ของผู้ใช้งานระบบ<br>เนื่องจากอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบ<br>อย่างไรก็ตาม ในส่วนของฐานข้อมูล<br>คุณวุฒิวิชาชีพ มีการทำประชาพิจารณ์<br>และสำรวจความต้องการใช้งานระบบ<br>จากผู้มีส่วนได้เสีย ผู้ประกอบการ<br>นักวิชาการ และนำผลที่ได้มาเทียบ<br>กับสิ่งที่ สคช. จะดำเนินการ เพื่อ<br>ทบทวนฐานข้อมูลอีกครั้ง นอกจากนี้<br>มีการจัดทำระบบเตรียมไว้สำหรับ<br>องค์กรรับรองเพื่อให้ สคช. เข้าไป<br>ประเมินผลและจัดทำรายงาน<br>รวมทั้ง Application สำหรับองค์กร<br>รับรองในการรับรองผู้สมัครสอบ |
|  | - มีการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ<br>ที่ตอบสนองต่อความต้องการ<br>ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>ภายในและภายนอกองค์กร  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |  |
|  | - มีการจัดทำแผนการจัดการด้าน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - มีการหารือเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ<br>ที่ต้องการใช้ แต่ยังไม่มีการจัดทำ<br>แผนการจัดการด้านเทคโนโลยี<br>สารสนเทศเป็นลายลักษณ์อักษร<br>อย่างไรก็ตาม สคช. อยู่ระหว่างการ<br>เตรียมการเพื่อจัดทำแผนการจัดการ<br>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  |
|  | - มีการกำหนดวัตถุประสงค์/<br>เป้าหมายการดำเนินงาน<br>ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร ใน<br>แผนการจัดการด้านเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการจัดทำแผนการจัดการด้าน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ   |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|----|--|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|    |  | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |   |
|    | - การนำเสนอแผนการจัดการด้าน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้บริหาร<br>พิจารณา  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
|    | - การนำเสนอแผนการจัดการด้าน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศให้<br>คณะกรรมการพิจารณา   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
| 2. | การปฏิบัติ (Do)  |                          |                                     |                                     |   |
|    | - มีการดำเนินการตามแผนการ<br>จัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>ที่จัดทำขึ้น   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการจัดทำแผนการจัดการด้าน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่มีการ<br>ดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>เช่น การกำหนด Username และ<br>Password เพื่อใช้งานคอมพิวเตอร์<br>การจัดทำคู่มือการใช้งาน Shared<br>Drive ของ สคช. เป็นต้น  |
|    | - มีการทวนสอบความถูกต้องของ<br>ข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่<br>จัดเก็บนั้นเชื่อถือได้                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการทยอยนำข้อมูลเข้าสู่<br>ระบบฐานข้อมูลคุณวุฒิวิชาชีพ  |
|    | - มีการจัดทำระบบการบริหาร<br>ความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ<br>เพื่อป้องกันข้อมูลเสียหาย (ระบบ<br>Back up / Recovery) | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการประกาศข้อบังคับสถาบัน<br>คุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)<br>ว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของ<br>ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ พ.ศ. 2557 เพื่อเป็น<br>ข้อปฏิบัติของผู้ใช้งานระบบคอมพิวเตอร์<br>และเทคโนโลยีสารสนเทศ และ<br>ข้อปฏิบัติของผู้ดูแลระบบคอมพิวเตอร์<br>และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจน<br>การรักษาความปลอดภัยของระบบ<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>- ไม่มีระบบสำรองข้อมูลของส่วนกลาง<br>และระบบการกู้คืนข้อมูล ทั้งนี้<br>ในกรณีที่ฮาร์ดดิสก์เสีย ระบบจะ<br>สามารถกู้ข้อมูลคืนได้ในระดับหนึ่ง<br>นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่จะสำรองข้อมูล<br>ในส่วนงานที่มีความสำคัญของตัวเอง<br>อยู่แล้ว |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|----|--|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|    |  | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |   |
|    |  |                          |                                     |                                     | - มีการติดตั้ง Firewall เพื่อป้องกัน<br>ไวรัส และมีการกำหนดนโยบาย<br>ห้ามเข้าเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม  |
|    | - มีการจัดทำ Contingency Plan<br>อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและ<br>ดำเนินการตามแผน   | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการจัดทำ Contingency Plan<br>ในแผนบริหารความเสี่ยง แต่ยังไม่<br>มีการอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้งาน<br>อย่างจริงจัง นอกจากนี้ ยังไม่มีระบบ<br>ควบคุมการเข้า-ออกห้อง Server<br>และยังไม่มีระบบเตือนภัยในกรณี<br>เกิดเหตุฉุกเฉิน |
| 3. | การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)  |                          |                                     |                                     |   |
|    | - มีการติดตามและประเมินผล<br>การดำเนินงานตามแผนฯ<br>อย่างสม่ำเสมอ  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการจัดทำแผนการจัดการ<br>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี<br>สารสนเทศให้แก่ผู้บริหาร<br>พิจารณาทบทวนอย่างสม่ำเสมอ                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ แต่มีการรายงานผล<br>การดำเนินโครงการเป็นรายเดือน   |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี<br>สารสนเทศให้แก่คณะกรรมการ<br>พิจารณาเป็นรายไตรมาส โดย<br>กำหนดเป็นวาระเพื่อพิจารณา | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
| 4. | การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)  |                          |                                     |                                     |   |
|    | - มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการ<br>กำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุง<br>หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อน<br>ของระบบการจัดการเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - มีการรายงานปัญหา/อุปสรรคในการ<br>ดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหาร<br>ทราบ แต่ไม่มีการตัดสินใจของ<br>ผู้บริหารในการกำหนดมาตรการ<br>แก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงาน  |
|    | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการ<br>ดำเนินงานตามการจัดการเทคโนโลยี<br>สารสนเทศปัจจุบัน เพื่อนำไป<br>จัดทำแผนการจัดการเทคโนโลยี<br>สารสนเทศในปีถัดไป    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีแผนการจัดการด้านเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ  |

### 3.3.7 กระบวนการด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

#### ❖ การประเมินระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

- **นโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล**
  - อยู่ระหว่างการจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล โดยมีการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ซึ่งคาดว่าจะจัดทำแล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน 2557
- **สรุปด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM)**
  - ไม่มีการทำแผนสรรหาบุคลากรที่ชัดเจน แต่มีกลไกในการสรรหา โดยมีการประกาศผ่านเว็บไซต์ของ สคช. เว็บไซต์รับสมัครงาน สถาบันการศึกษา ทั้งนี้ ในการคัดเลือกผู้สมัครจะมีการทดสอบทักษะด้านภาษา เชาว์ปัญญา และอาจมีการทดสอบเพิ่มเติมในบางสายงาน รวมทั้งมีการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการสรรหาและผู้บริหารสำนักฯ และในบางตำแหน่งอาจมีผู้อำนวยการสถาบันฯ หรือประธานคณะกรรมการบริหารร่วมสัมภาษณ์ด้วย
  - มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นระดับผู้บริหารและระดับเจ้าหน้าที่ โดยจะประเมินในเรื่องผลการดำเนินงาน ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
  - มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีการนำผลประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และมีการ Feedback ผลประเมินโดยผู้บริหารสำนักฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
  - ไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการคนเก่ง หรือการจัดทำแนวทาง/หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง อย่างไรก็ตาม มีการบริหารจัดการคนเก่งโดยพิจารณาเป็นรายกรณี
- **สรุปด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD)**
  - อยู่ระหว่างการจัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description : JD) และคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน (Job Specification : JS) โดยจะให้ที่ปรึกษาเข้ามาทบทวน JD/JS ให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งคาดว่าจะเริ่มทำในเดือนตุลาคม 2557 และจัดทำแล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน 2557 ทั้งนี้ ในระยะต่อไปหลังจากการจัดทำ JD/JS แล้วเสร็จ สคช. มีแผนจะจัดจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำแผนการประเมินค่างาน การเลื่อนระดับ/เลื่อนตำแหน่ง แผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น
  - ไม่มีการจัดทำ Core/Functional/Managerial Competency เนื่องจากยังอยู่ระหว่างการจัดทำ JD/JS ทำให้ยังไม่สามารถจัดทำ Training Roadmap และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสำนักฯ สามารถเสนอหลักสูตรและส่งบุคลากรอบรมได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม ทั้งนี้ การจัดสรรงบประมาณสำหรับฝึกอบรมจะจัดสรรให้แก่งบการฝึกอบรมประจำปีก่อน แล้วจึงจัดสรรให้การฝึกอบรมที่สำนักฯ ต่างๆ เสนอ โดยจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในเรื่องที่มีความจำเป็นก่อน

## ❖ สรุปผลการประเมินระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

▪ **การวางแผน (Plan) :** อยู่ระหว่างการจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล โดยมีการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ซึ่งคาดว่าจะจัดทำแล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน 2557 ในส่วนของการสรรหาบุคลากร แม้ว่าไม่มีการทำแผนสรรหาบุคลากรที่ชัดเจน แต่มีกลไกในการสรรหา โดยมีการประกาศผ่านเว็บไซต์ของ สคช. เว็บไซต์รับสมัครงาน สถาบันการศึกษา ทั้งนี้ ในการคัดเลือกผู้สมัคร จะมีการทดสอบทักษะด้านภาษา เชาว์ปัญญา และอาจมีการทดสอบเพิ่มเติมในบางสายงาน รวมทั้งมีการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการสรรหาและผู้บริหารสำนักฯ และในบางตำแหน่งอาจมีผู้อำนวยการสถาบันฯ หรือประธานคณะกรรมการบริหารร่วมสัมภาษณ์ด้วย นอกจากนี้ สคช. อยู่ระหว่างการจัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description : JD) และคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน (Job Specification : JS) โดยจะให้ที่ปรึกษาเข้ามาทบทวน JD/JS ให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งคาดว่าจะเริ่มทำในเดือนตุลาคม 2557 และจัดทำแล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน 2557 ทั้งนี้ ในระยะต่อไปหลังจากการจัดทำ JD/JS แล้วเสร็จ สคช. มีแผนจะจัดจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำแผนการประเมินค่างาน การเลื่อนระดับ/เลื่อนตำแหน่ง แผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

**ข้อเสนอแนะ :** ควรมีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล และสื่อสารให้พนักงานทราบ เพื่อให้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และพนักงานเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน

▪ **การปฏิบัติ (Do) :** มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีการนำผลประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และมีการ Feedback ผลประเมินโดยผู้บริหารสำนักฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ในส่วนของการฝึกอบรม แม้ว่าจะยังไม่ได้จัดทำ Training Roadmap และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) แต่ผู้บริหารสำนักฯ สามารถเสนอหลักสูตรและส่งบุคลากรอบรมได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม ทั้งนี้ การจัดสรรงบประมาณสำหรับฝึกอบรม จะจัดสรรให้แก่งบการฝึกอบรมประจำปีก่อน แล้วจึงจัดสรรให้การฝึกอบรมที่สำนักฯ ต่างๆ เสนอ โดยจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในเรื่องที่มีความจำเป็นก่อน

▪ **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check) :** มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องๆ มีการรายงานระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล การปรับแก้ระเบียบ เช่น การจัดแบ่งส่วนงาน การปรับภารกิจให้เหมาะกับองค์กร เป็นต้น

▪ **การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act) :** ไม่มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุง หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อนของระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล เนื่องจากอยู่ระหว่างการจัดทำแผนฯ



❖ รายละเอียดการประเมินกระบวนการด้านระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดตามตารางที่ 3.26

ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล

| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน             | กระบวนการ                |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |  |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|--|
|   | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |   |  |
| 7) ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล   |                          |                          |                                     |   |  |
| 1. การวางแผน (Plan)   |                          |                          |                                     |   |  |
| - มีการวิเคราะห์ทบทวนแผนการ<br>จัดการด้านทรัพยากรบุคคล                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการจัดทำแผนการจัดการ<br>ด้านทรัพยากรบุคคล  |  |
| ด้าน HR Policy and Strategy   |                          |                          |                                     |   |  |
| - มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์<br>ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Policy<br>and Strategy) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการจัดทำนโยบายและ<br>กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล โดยมี<br>การจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผน<br>กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลใน<br>ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)<br>ซึ่งจะเริ่มทำในเดือนกันยายน 2557<br>และจัดทำแล้วเสร็จในเดือน<br>พฤศจิกายน 2557<br>- ข้อเสนอแนะ : ควรมีการกำหนด<br>นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล และ<br>สื่อสารให้พนักงานทราบ เพื่อให้มี<br>ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และ<br>พนักงานเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน |  |
| ด้าน HR Management และ HR Development (HRM&HRD)                               |                          |                          |                                     |   |  |
| - มีการจัดทำแผนสรรหาบุคลากร<br>สอดคล้องกับพันธกิจและ<br>โครงสร้างองค์กร       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีการทำแผนสรรหาบุคลากรที่ชัดเจน<br>แต่มีกลไกในการสรรหา โดยมีการ<br>ประกาศผ่านเว็บไซต์ของ สคช.<br>เว็บไซต์รับสมัครงาน สถาบันการศึกษา<br>ทั้งนี้ ในการคัดเลือกผู้สมัคร จะมีการ<br>ทดสอบทักษะด้านภาษา เขาวิปัญญา<br>และอาจมีการทดสอบเพิ่มเติมใน<br>บางสายงาน รวมทั้งมีการสัมภาษณ์<br>โดยคณะกรรมการสรรหาและ<br>ผู้บริหารสำนักฯ และในบางตำแหน่ง<br>อาจมีผู้อำนวยการสถาบันฯ หรือ<br>ประธานคณะกรรมการบริหารร่วม<br>สัมภาษณ์ด้วย |  |



| การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                |                          |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|
|   | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                               |   |
|   |                          |                          |                                     | - ปัจจุบัน สคช. มีเจ้าหน้าที่ 62 คน<br>จากกรอบอัตรากำลัง 71 คน โดย<br>ตำแหน่งที่ว่างอยู่ส่วนใหญ่เป็น<br>ตำแหน่งในระดับผู้อำนวยการสำนักฯ<br>ซึ่งจะพิจารณาเปิดรับตามความ<br>เหมาะสม   |
| - มีการจัดทำ JD / JS  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการจัดทำ JD/JS โดยจะ<br>ให้ที่ปรึกษาเข้ามาทบทวน JD/JS<br>ให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้าง<br>องค์กร ซึ่งคาดว่าจะเริ่มทำในเดือน<br>ตุลาคม 2557 และจัดทำแล้วเสร็จ<br>ในเดือนพฤศจิกายน 2557 ทั้งนี้<br>ในระยะต่อไปหลังจากการจัดทำ<br>JD/JS แล้วเสร็จ สคช. มีแผนจะจัดจ้าง<br>ที่ปรึกษาในการจัดทำแผนการ<br>ประเมินค่างาน การเลื่อนระดับ/<br>เลื่อนตำแหน่ง แผนการสืบทอด<br>ตำแหน่ง เป็นต้น |
| - มีการจัดทำ Core / Functional<br>Competency โดยวิเคราะห์<br>Core / Functional<br>Competency ที่องค์กรต้องการ<br>(Organization Need) กับ<br>Competency ที่ปัจจุบันมีอยู่<br>ของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน<br>เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap<br>Analysis) ระหว่าง Competency<br>ของบุคลากรที่มีอยู่กับ<br>Competency ที่องค์กรต้องการ<br>เพื่อจัดทำ Training Road Map<br>และ Individual Development<br>Plan (IDP) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่มีการจัดทำ Core/Functional<br>Competency เนื่องจากยังอยู่<br>ระหว่างการจัดทำ JD/JS ทำให้ยัง<br>ไม่สามารถจัดทำ Training Roadmap<br>และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล<br>(IDP) ได้  อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสำนักฯ<br>สามารถเสนอหลักสูตรและส่งบุคลากร<br>อบรมได้ตามความจำเป็นและ<br>ความเหมาะสม  |
| - มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร<br>รายบุคคล Individual<br>Development Plan (IDP) ทั้ง<br>ในส่วนงานตามภารกิจหลักและ<br>ส่วนสนับสนุน และการ<br>ดำเนินการตามแผนฯดังกล่าว   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |   |



|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|--|---|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|  |   | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |   |
|  | - มีการกำหนดนโยบายการบริหาร<br>จัดการคนเก่ง (Talent<br>management)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหาร<br>จัดการคนเก่ง หรือการจัดทำแนวทาง/<br>หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่ง<br>อย่างไรก็ตาม มีการบริหารจัดการ<br>คนเก่งโดยพิจารณาเป็นรายกรณี  |
|  | - มีการจัดทำแนวทาง/หลักเกณฑ์<br>ในการคัดเลือกคนเก่ง ให้มีระบบ<br>การบริหารผลตอบแทนและ<br>แรงจูงใจที่สอดคล้องกับตลาด<br>รวมทั้งแผนการพัฒนาและรักษา<br>คนเก่ง | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
|  | - มีระบบในการประเมินผล เช่น มี<br>การกำหนดเป้าหมายการ<br>ปฏิบัติงานและการกำหนดเกณฑ์<br>ในการประเมินผล   | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน<br>แต่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และ<br>วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>จำแนกเป็นระดับผู้บริหารและระดับ<br>เจ้าหน้าที่ โดยจะประเมินในเรื่อง<br>ผลการดำเนินงาน ความรู้ความสามารถ<br>ในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่<br>จำเป็นในการปฏิบัติงาน |
|  | - มีการกำหนดแผนการส่งเสริม<br>วัฒนธรรมองค์กร  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการหารือเพื่อกำหนด<br>แผนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร<br>แผนการสืบทอดตำแหน่ง  |
|  | - มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง<br>(Succession Plan)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |
|  | - มีการสร้างความผูกพันของ<br>พนักงานต่อองค์กร (Employee<br>Engagement)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่มีการสร้างความผูกพันของ<br>พนักงานต่อองค์กร   |
|  | - มีการนำเสนอแผนการจัดการ<br>ด้านทรัพยากรบุคคลให้ผู้บริหาร<br>พิจารณา   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการจัดทำแผนการจัดการ<br>ด้านทรัพยากรบุคคล  |
|  | - มีการนำเสนอแผนการจัดการ<br>ด้านทรัพยากรบุคคลให้<br>คณะกรรมการพิจารณา  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |





|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน                            | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|    |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
| 2. | การปฏิบัติ (Do)  |                                     |                                     |                                     |  |
|    | - มีการดำเนินงานตามนโยบาย<br>และระเบียบการบริหารงาน<br>ทรัพยากรบุคคล                         | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการดำเนินงานตามระเบียบการ<br>บริหารงานทรัพยากรบุคคล  |
|    | - มีการดำเนินงานตามแผนการ<br>ฝึกอบรมบุคลากรขององค์กร   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กร<br>โดยการจัดสรรงบประมาณสำหรับ<br>ฝึกอบรมจะจัดสรรให้แก่งบการฝึกอบรม<br>ประจำปีก่อน แล้วจึงจัดสรรให้การ<br>ฝึกอบรมที่สำคัญๆ ต่างๆ เสนอ<br>โดยจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม<br>ในเรื่องที่มีความจำเป็นก่อน   |
|    | - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>ของเจ้าหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ที่<br>กำหนด                      | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ<br>เจ้าหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด  |
|    | - มีการนำผลประเมินมาใช้<br>ประโยชน์/เชื่อมโยงกับระบบ<br>แรงจูงใจ                             | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการนำผลประเมินไปใช้ในการ<br>พิจารณาเลื่อนเงินเดือน   |
|    | - มีการ Feedback ผลประเมินให้<br>ผู้รับการประเมินทราบและ<br>ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการ Feedback ผลประเมินโดย<br>ผู้บริหารสำนักๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่<br>ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น   |
|    | - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุน<br>การเก็บข้อมูลด้านการ<br>บริหารงานบุคคล (HRM)                  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ไม่มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการ<br>เก็บข้อมูลด้านการบริหารบุคคลและ<br>ด้านการพัฒนาบุคลากร ปัจจุบัน<br>เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูลด้าน HRM เช่น<br>ที่อยู่ เงินเดือน โดยใช้โปรแกรม<br>Excel ทั้งนี้ สศช. อยู่ระหว่างการพัฒนา<br>ระบบ E-Office ซึ่งมีระบบ<br>บริหารงานบุคลากรรวมอยู่ด้วย |
|    | - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุน<br>การเก็บข้อมูลด้านการพัฒนา<br>บุคลากรในทุกตำแหน่งงาน<br>(HRD)  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |  |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|----|---|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|    |   | มี                       | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |   |
| 3. | การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)   |                          |                                     |                                     |   |
|    | - มีการติดตามและประเมินผล<br>การดำเนินงานตามแผนฯ อย่าง<br>สม่ำเสมอ  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการจัดทำแผนการจัดการ<br>ด้านทรัพยากรบุคคล  |
|    | - มีการทบทวน/ประเมิน<br>ประสิทธิภาพของระบบการ<br>บริหารทรัพยากรบุคคลของ<br>องค์กร   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - ยังไม่มีการทบทวน/ประเมิน<br>ประสิทธิภาพของระบบการบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล  |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล<br>ให้แก่ผู้บริหารพิจารณาทบทวน<br>อย่างสม่ำเสมอ                                 | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านด้านทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องๆ<br>มีการรายงานระเบียบด้านทรัพยากร<br>บุคคล การปรับแก้ระเบียบ เช่น<br>การจัดแบ่งส่วนงาน การปรับภารกิจ<br>ให้เหมาะกับองค์กร เป็นต้น |
|    | - การรายงานผลการดำเนินงาน<br>ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล<br>ให้แก่คณะกรรมการพิจารณาเป็น<br>รายไตรมาส โดยกำหนดเป็นวาระ<br>เพื่อพิจารณา      | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |   |
| 4. | การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)   |                          |                                     |                                     |   |
|    | - มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการ<br>กำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุง<br>หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อน<br>ของระบบการจัดการทรัพยากร<br>บุคคล      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการจัดทำแผนการจัดการ<br>ด้านทรัพยากรบุคคล  |
|    | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการ<br>ดำเนินงานตามแผนการจัดการ<br>ทรัพยากรบุคคลปีปัจจุบัน<br>เพื่อนำไปจัดทำแผนการจัดการ<br>ทรัพยากรบุคคลในปีถัดไป | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |   |

### 3.3.8 กระบวนการด้านระบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

#### ❖ การประเมินระบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

สคช. มีการจัดทำแผนงบประมาณซึ่งมีกระบวนการกลั่นกรองแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจะพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่โครงการที่สอดคล้องกับภารกิจหลักก่อน รวมทั้งอาจลดทอนหรือตัดโครงการ/กิจกรรมที่มีความซ้ำซ้อนหรือเป็นโครงการที่มีการใช้งบประมาณสูง เช่น การเดินทางไปต่างประเทศ เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง และนำเสนอแผนงบประมาณดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอเข้าไปยังสำนักงบประมาณ

ในการจัดทำระบบงานทางการเงิน การบัญชี งบประมาณ ของ สคช. มีระเบียบสำหรับเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินการ โดยในปีงบประมาณพ.ศ. 2558 จะมีการนำระบบ E-office เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานทางการเงิน บัญชีและงบประมาณ ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีการจัดทำตัวชี้วัดด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ได้แก่ ตัวชี้วัดร้อยละของการเบิกจ่ายตามแผนการใช้จ่ายเงิน และการปิดงบการเงิน จากผลการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี พบว่าการดำเนินงานส่วนใหญ่มีความล่าช้าทำให้การเบิกจ่ายไม่ทันภายในปีงบประมาณ ต้องมีการผูกพันเงินไว้ค่อนข้างสูง ซึ่ง สคช.ควรหามาตรการที่เหมาะสมในการดำเนินการสำหรับแผนงาน/โครงการที่มีการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายที่ได้กำหนดไว้ สำหรับการตรวจสอบและการติดตามผลการดำเนินงาน สคช. มีการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) และมีการจัดทำรายงานทางการเงินให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารพิจารณา

#### ❖ สรุปผลการประเมินระบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

- **การวางแผน (Plan)** : มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร ในการจัดทำระบบงานทางการเงิน การบัญชี งบประมาณ สคช. มีระเบียบเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานชัดเจน และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จะมีการนำระบบ E-office เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานทางการเงิน บัญชีและงบประมาณ
- **การปฏิบัติ (Do)** : มีการดำเนินการตามระบบงานทางการเงิน การบัญชี งบประมาณ มีการดำเนินงานตามระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ เกี่ยวกับทางการเงิน มีการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ตลอดจนมีการจัดทำระบบการจัดเก็บเอกสารที่ช่วยให้สามารถสืบค้นเอกสารทางการเงินต่างๆ ย้อนหลังได้ นอกจากนี้ มีการจัดทำงบดุล งบการเงิน และบัญชี ซึ่งสามารถส่งผู้ตรวจสอบบัญชีได้ทันตามที่กำหนดเวลาไว้ภายใน 120 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ
- **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)** : มีการปฏิบัติครบถ้วนตามกระบวนการที่สำคัญ คือ มีการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) และมีการจัดทำรายงานทางการเงินให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารพิจารณาปีละ 1 ครั้ง
- **ข้อเสนอแนะ** : ควรมีการรายงานทางการเงิน พร้อมทั้งวิเคราะห์รายงานทางการเงิน และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เสนอผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารถี่มากกว่าที่ผ่านมา โดยอาจเสนอพิจารณาเดือนละ 1 ครั้งหรืออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อให้มีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และสามารถแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันกาล

▪ **การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)** : มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุง หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อนของระบบการบริหารงบประมาณและการเงิน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนงบประมาณปีปัจจุบันเพื่อนำไปจัดทำแผนงบประมาณในปีถัดไป

❖ **รายละเอียดการประเมินกระบวนการบริหารงบประมาณและการเงิน**

**รายละเอียดตามตารางที่ 3.27**

**ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารงบประมาณและการเงิน**

|                                       | การประเมินกระบวนการในการวิเคราะห์การวางแผนและการดำเนินงาน        | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค / ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|---------------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|                                       |  | มี                                  | มีแต่ไม่ครบถ้วน          | ไม่มี                    |  |
| <b>8) การบริหารงบประมาณและการเงิน</b> |  |                                     |                          |                          |  |
| 1.                                    | การวางแผน (Plan)   |                                     |                          |                          |  |
|                                       | - มีการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์        | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ โดยสำนักต่างๆ จะจัดทำโครงการและงบประมาณต่างๆ เสนอเข้ามา และผู้อำนวยการ สคช. จะพิจารณาความเหมาะสม   |
|                                       | - มีการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
|                                       | - คณะกรรมการให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณประจำปี                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - คณะกรรมการบริหารจะพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณประจำปี  |
|                                       | - มีการจัดทำระบบงานทางการเงิน การบัญชี งบประมาณ                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - สคช. มีการจัดทำระบบงานทางการเงิน การบัญชี งบประมาณ โดยในปีงบประมาณพ.ศ. 2558 จะมีการนำระบบ E-office เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณ |
|                                       | - มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับประกาศ เกี่ยวกับทางการเงิน           | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับ ประกาศเกี่ยวกับทางการเงิน เช่น ระเบียบสถาบันฯ ว่าด้วยการเก็บรักษาและเบิกจ่ายเงินของสถาบัน                                       |
|                                       | - มีการจัดทำตัวชี้วัดทางการเงินการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ตัวชี้วัดทางการเงินการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี มีการกำหนดวัดผลตามคำรับรองการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นปีแรก                                   |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|    |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                    |  |
| 2. | การปฏิบัติ (Do)  |                                     |                          |                          |  |
|    | - มีการดำเนินงานตามระบบงาน<br>ทางการเงิน การบัญชี<br>งบประมาณ  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
|    | - มีการดำเนินงานตามระเบียบ<br>ข้อบังคับ ประกาศ เกี่ยวกับ<br>ทางการเงิน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
|    | - มีการดำเนินงานตามแผนการใช้<br>จ่ายเงินงบประมาณประจำปี  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่าย<br>เงินงบประมาณประจำปี อย่างไรก็ตาม<br>การดำเนินงานส่วนใหญ่มีความ<br>ล่าช้าทำให้การเบิกจ่ายไม่ทันภายใน<br>ปีงบประมาณ ต้องมีการผูกพันเงินไว้<br>ค่อนข้างสูง  |
|    | - มีการจัดทำระบบการจัดเก็บ<br>เอกสารที่ทำให้สามารถตรวจสอบ<br>ได้ในภายหลัง  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ที่ผ่านมาระบบการจัดเก็บเอกสาร<br>แยกกันดูแล โดยงานงบประมาณก็<br>จะมีสำนักนโยบายและแผนฯ เป็น<br>ผู้ดูแลและจัดเก็บเอกสาร งานด้าน<br>บัญชีและการเงิน สำนักอำนวยการ<br>กลางจะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลจัดเก็บ<br>เอกสาร โดยมีระบบการจัดเก็บ<br>เอกสารที่สามารถตรวจสอบได้ใน<br>ภายหลัง |
|    | - มีการจัดทำงบดุล งบการเงิน<br>และบัญชี โดยสามารถส่ง<br>ผู้ตรวจสอบบัญชี ภายใน 120 วัน<br>นับแต่วันสิ้นปีบัญชีทุกปี | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำงบดุล งบการเงิน และบัญชี<br>โดยสามารถส่งผู้ตรวจสอบบัญชี<br>ภายใน 120 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี<br>ทุกปี ซึ่งสามารถส่งได้ภายในเวลาที่<br>กำหนดทุกปี   |
|    | - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุน<br>ระบบการบริหารงบประมาณและ<br>การเงิน   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จะมี<br>การนำระบบ E-office เข้ามา<br>สนับสนุน   |



|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน   | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|----|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|    |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |  |
| 3. | การตรวจสอบและการติดตามผลการดำเนินงาน (Check)  |                                     |                                     |                                     |  |
|    | - มีการตรวจสอบบัญชีจาก<br>ผู้ตรวจสอบภายนอก  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบ<br>ภายนอก (สตง.)  |
|    | - มีการรายงานทางการเงินให้<br>ผู้บริหารพิจารณาอย่างน้อย<br>เดือนละ 1 ครั้ง  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการรายงานทางการเงินให้ผู้บริหาร<br>พิจารณาปีละ 1 ครั้ง ซึ่ง สคช.ควร<br>นำเสนอให้พิจารณาเดือนละ 1 ครั้ง<br>หรืออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง<br>เพื่อให้การติดตามแก้ไขปัญหาเป็นไป<br>อย่างใกล้ชิด |
|    | - มีการรายงานทางการเงินให้<br>คณะกรรมการพิจารณาอย่างน้อย<br>ไตรมาสละ 1 ครั้ง  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการรายงานทางการเงินให้<br>คณะกรรมการพิจารณาปีละ 1 ครั้ง  |
|    | - การจัดทำรายงานทางการเงิน<br>มีความครบถ้วน มีการวิเคราะห์<br>เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน<br>จริงกับเป้าหมายที่วางไว้                       | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - สคช. ไม่ได้มีการวิเคราะห์รายงาน<br>ทางการเงิน และเปรียบเทียบผลการ<br>ดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่วางไว้   |
| 4. | การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)   |                                     |                                     |                                     |  |
|    | - มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการ<br>กำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุง<br>หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อน<br>ของระบบการบริหารงบประมาณ<br>และการเงิน | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการ<br>ปรับแผนงานโครงการและ<br>งบประมาณ แต่การตัดสินใจยังมีความ<br>ล่าช้า   |
|    | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการ<br>ดำเนินงานตามแผนงบประมาณ<br>ปีปัจจุบัน เพื่อนำไปจัดทำแผน<br>งบประมาณในปีถัดไป                                | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงาน<br>ตามแผนงบประมาณปีปัจจุบัน<br>เพื่อนำไปจัดทำแผนงบประมาณในปี<br>ถัดไป  |

### 3.3.9 กระบวนการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)

#### ❖ การประเมินระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)

สคช. มีการจัดทำแผนในการจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีการกำหนดระยะเวลา การแจ้งความต้องการพัสดุหรือขอให้จัดหาไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการจัดหา มีการจัดทำระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง มีการจัดทำเกณฑ์ในการคัดเลือก Suppliers แต่ยังไม่มีการจัดทำทะเบียนประวัติ รวมทั้งยังไม่มีมีการประเมินและประเมินซ้ำ Suppliers ทั้งนี้ สคช. อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ E-Office ซึ่งเมื่อพัฒนาแล้วเสร็จ จะสามารถดึงข้อมูลเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติได้

ในการดำเนินงานตามแผนในการจัดหาพัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง มีการดำเนินงานตามแผนในการจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้าง มีการจัดหาพัสดุตามที่แจ้งความต้องการไว้ มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการจัดหาในแต่ละวิธีอย่างเหมาะสมและทันกับความต้องการ มีการดำเนินการตามเกณฑ์ในการคัดเลือก Suppliers และยังไม่เคยมีปัญหากรณีการจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้า นอกจากนี้ สคช. อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ E-Office ซึ่งมีระบบพัสดุครุภัณฑ์รวมอยู่ด้วย และจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการดำเนินการด้านพัสดุมากขึ้น

สคช. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ ทุกเดือน มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน และมีการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรในไตรมาสสุดท้าย รวมทั้งมีการวิเคราะห์บททวนผลการดำเนินงานตามแผนในการจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้าง ปัจจุบันเพื่อนำไปจัดทำแผนฯ ในปีถัดไป

#### ❖ สรุปผลการประเมินระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)

▪ **การวางแผน (Plan) :** มีการจัดทำแผนในการจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีการกำหนดระยะเวลา การแจ้งความต้องการพัสดุหรือขอให้จัดหาไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการจัดหา มีการจัดทำระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง มีการจัดทำเกณฑ์ในการคัดเลือก Suppliers แต่ยังไม่มีการจัดทำทะเบียนประวัติ รวมทั้งยังไม่มีมีการประเมินและประเมินซ้ำ Suppliers ทั้งนี้ สคช. อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ E-Office ซึ่งเมื่อพัฒนาแล้วเสร็จ จะสามารถดึงข้อมูลเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติได้

▪ **การปฏิบัติ (Do) :** มีการดำเนินงานตามแผนในการจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้าง มีการจัดหาพัสดุตามที่แจ้งความต้องการไว้ มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการจัดหาในแต่ละวิธีอย่างเหมาะสมและทันกับความต้องการ มีการดำเนินการตามเกณฑ์ในการคัดเลือก Suppliers ที่ผ่านมาเมื่อมีปัญหาก็ส่งผลให้กระบวนการมีความล่าช้าก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไข

▪ **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check) :** มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ ทุกเดือน มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน และมีการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรในไตรมาสสุดท้าย อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดจ้างที่ปรึกษาที่ต้องมีการขยายระยะเวลาการดำเนินการออกไป หรือมีการยกเว้นการจ่ายค่าปรับตามเงื่อนไขสัญญา สคช. ควรมีการสรุปและชี้แจงแต่ละกรณีโดยละเอียดถึงเหตุผลของการยกเว้นหรือยินยอมให้ขยายสัญญา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสมบูรณ์ มีหลักฐานที่สามารถแสดงอ้างอิงในการตรวจสอบจากหน่วยงานต่างๆได้

▪ **การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act) :** มีการวิเคราะห์บททวนผลการดำเนินงานตามแผนในการจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้างปัจจุบัน เพื่อนำไปจัดทำแผนในการจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้างในปีงบประมาณถัดไป



## ❖ รายละเอียดการประเมินกระบวนการด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)

### รายละเอียดตามตารางที่ 3.28

#### ผลการวิเคราะห์กระบวนการด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)

|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน         | กระบวนการ                           |                                     |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง   |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
|  |   | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                    |  |
| <b>9) การจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)</b> |   |                                     |                                     |                          |  |
| <b>1. การวางแผน (Plan)</b>             |   |                                     |                                     |                          |  |
|  | - มีการจัดทำแผนในการจัดหาพัสดุ<br>หรือจัดซื้อจัดจ้าง                      | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำแผนในการจัดหาพัสดุ<br>หรือจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีการกำหนด<br>ระยะเวลา การแจ้งความต้องการ<br>พัสดุหรือขอให้จัดหาไว้อย่างเหมาะสม<br>และเพียงพอสำหรับการจัดหา  |
|  | - มีการจัดทำระเบียบการจัดซื้อ<br>จัดจ้าง                                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง   |
|  | - มีการจัดทำเกณฑ์ในการคัดเลือก<br>ประเมิน และประเมินซ้ำ<br>Suppliers      | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการจัดทำเกณฑ์ในการคัดเลือก<br>Suppliers แต่ยังไม่มีการจัดทำ<br>ทะเบียนประวัติ รวมทั้งยังไม่มี<br>การประเมินและประเมินซ้ำ Suppliers<br>ทั้งนี้ สคช. อยู่ระหว่างการพัฒนา<br>ระบบ E-Office ซึ่งเมื่อพัฒนา<br>แล้วเสร็จ จะสามารถดึงข้อมูลเพื่อ<br>จัดทำทะเบียนประวัติได้ |
| <b>2. การปฏิบัติ (Do)</b>              |   |                                     |                                     |                          |  |
|  | - มีการดำเนินงานตามแผนในการ<br>จัดหาพัสดุ หรือจัดซื้อจัดจ้าง              | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการดำเนินงานตามแผนในการ<br>จัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้าง มีการ<br>จัดหาพัสดุตามที่แจ้งความต้องการไว้<br>มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ<br>จัดหาในแต่ละวิธีอย่างเหมาะสมและ<br>ทันกับความต้องการ  |
|  | - มีการดำเนินงานตามระเบียบการ<br>จัดซื้อจัดจ้าง                           | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | - มีการดำเนินงานตามระเบียบการ<br>จัดซื้อจัดจ้าง  |
|  | - มีการดำเนินงานตามเกณฑ์ในการ<br>คัดเลือก ประเมิน ประเมินซ้ำ<br>Suppliers | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการดำเนินงานตามเกณฑ์ในการ<br>คัดเลือก Suppliers แต่ยังไม่มีการ<br>ประเมิน ประเมินซ้ำ Suppliers   |





|    | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                                     |                                     | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|----|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|    |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน                 | ไม่มี                               |   |
|    | - ข้อมูลสำหรับการจัดซื้อได้ระบุ<br>เกณฑ์ในการตรวจรับ<br>(ตามความเหมาะสม)   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - ข้อมูลสำหรับการจัดซื้อได้ระบุเกณฑ์<br>ในการตรวจรับ โดยมีการกำหนด<br>คณะกรรมการตรวจรับ มีการทดสอบ<br>คุณภาพตามข้อกำหนด เป็นต้น |
|    | - ข้อมูลสำหรับการจัดซื้อได้ระบุ<br>คุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการ<br>(ตามความเหมาะสม)  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - ข้อมูลสำหรับการจัดซื้อได้ระบุ<br>คุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการ   |
|    | - ข้อมูลสำหรับการจัดซื้อได้ระบุ<br>ระบบการบริหารที่ต้องการ<br>(ตามความเหมาะสม)   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - ข้อมูลสำหรับการจัดซื้อได้ระบุระบบ<br>การบริหารที่ต้องการ  |
| 3. | การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)  |                                     |                                     |                                     |   |
|    | - มีการติดตามและประเมินผล<br>การดำเนินงานตามแผนฯ<br>อย่างสม่ำเสมอ  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการติดตามและประเมินผล<br>การดำเนินงานตามแผนฯ ทุกเดือน   |
|    | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ตามแผนในการจัดหาพัสดุ หรือ<br>จัดซื้อจัดจ้างให้แก่ผู้บริหาร<br>พิจารณาทบทวนอย่างสม่ำเสมอ                | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - มีการรายงานผลการดำเนินงาน<br>ตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็น<br>รายเดือน และมีการจัดทำรายงาน<br>เป็นลายลักษณ์อักษรในไตรมาสสุดท้าย |
|    | - มีการรายงานการตรวจรับ  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | - มีการรายงานการตรวจรับ แต่ไม่มี<br>รายละเอียดเหตุผลกรณีที่มีการขยาย<br>ระยะเวลา หรือยกเว้นการคิดค่าปรับ                        |
|    | - มีการแก้ไขปัญหากรณีการจัดซื้อ<br>จัดจ้างมีความล่าช้า   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | - เช่น มีการทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่<br>ผู้รับผิดชอบโครงการเกี่ยวกับการ<br>กำหนดราคากลางเปรียบเทียบ<br>เป็นต้น                |
|    | - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุน<br>ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง/พัสดุ   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ E-Office<br>ซึ่งมีระบบพัสดุครุภัณฑ์รวมอยู่ด้วย   |
| 4. | การปรับปรุงการดำเนินงาน (Act)  |                                     |                                     |                                     |   |
|    | - มีการตัดสินใจของผู้บริหารในการ<br>กำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุง<br>หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อน<br>ของการจัดหาพัสดุ หรือจัดซื้อจัดจ้าง | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | - เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไข/ปรับปรุง<br>หรือป้องกันจุดบกพร่อง/จุดอ่อนของ<br>การจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้างได้                     |



|  | การประเมินกระบวนการ<br>ในการวิเคราะห์การวางแผนและ<br>การดำเนินงาน  | กระบวนการ                           |                          |                          | ผลการวิเคราะห์ / ปัญหา / อุปสรรค<br>/ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง  |
|--|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
|  |  | มี                                  | มีแต่ไม่<br>ครบถ้วน      | ไม่มี                    |   |
|  | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนในการจัดหาพัสดุ หรือจัดซื้อจัดจ้างปีปัจจุบัน เพื่อนำไปจัดทำแผนในการจัดหาพัสดุ หรือจัดซื้อจัดจ้างในปีถัดไป | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนในการจัดหาพัสดุ หรือจัดซื้อจัดจ้างปีปัจจุบันเพื่อนำไปจัดทำแผนฯ ในปีถัดไป |

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

ในบทที่ 4 กล่าวถึง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของ สคช. โดยทำการ รวบรวมผลการวิเคราะห์และประเมินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามยุทธศาสตร์ ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลสำรวจความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ผลการวิเคราะห์กลไกการบริหารต่างๆ รวมทั้งข้อเสนอและข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการวิเคราะห์และกำหนดประเด็น โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เพื่อวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคขององค์กร จากกระบวนการและผลการวิเคราะห์ดังกล่าว นำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของ สคช.

#### 4.1 การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรด้านสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของ สคช. เป็นการพิจารณา สภาพแวดล้อมหรือตัวแปรภายในองค์กรทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมหรือตัวแปรภายนอกองค์กรที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของ สคช. ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.1

แผนภาพที่ 4.1

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร

| McKinsey 7S Framework  | Internals                |                         |
|--|--------------------------|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategy</li> <li>▪ Structure</li> <li>▪ System</li> <li>▪ Style</li> <li>▪ Staff/Skill</li> <li>▪ Shared Value</li> </ul>    | จุดแข็ง<br>(Strengths)   | จุดอ่อน<br>(Weaknesses) |
| PESTEL Analysis  | Externals                |                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Politics</li> <li>2) Economics</li> <li>3) Society</li> <li>4) Technology</li> <li>5) Environment</li> <li>6) Law</li> </ol> | โอกาส<br>(Opportunities) | อุปสรรค<br>(Threats)    |

## 4.2 การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ (1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) (2) โครงสร้างขององค์กร (Structure) (3) ระบบการดำเนินงานขององค์กร (System) (4) แบบแผนในการบริหารงานของผู้บริหาร (Style) (5) บุคลากร (Staff) (6) ทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill) และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

| ประเด็น (Elements)                    | บทวิเคราะห์ (Findings)   |
|---------------------------------------|--|
| 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>จุดแข็ง (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติและระบบคุณวุฒิวิชาชีพ มีการศึกษาอ้างอิงจากต่างประเทศ ทำให้การพัฒนาเป็นไปตามหลักสากล การที่จะเทียบเคียงกับคุณวุฒิวิชาชีพในต่างประเทศในอนาคตก็สามารถทำได้</li> </ul> </li> <li>▪ <b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สคช. ไม่มีแผนระยะยาว (Road Map) กลุ่มประเภท (Cluster) ของสาขาอาชีพที่อยู่ในขอบเขตงานของ สคช. เพื่อให้ทิศทางการส่งเสริมและลำดับการจัดทำมาตรฐานอาชีพมีความเหมาะสม</li> </ul> </li> </ul>  |
| 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>จุดแข็ง (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานการบังคับบัญชาตามภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละสายงาน/สำนักฯ</li> <li>- โครงสร้างของหน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงกับคณะกรรมการบริหาร โดยในทางปฏิบัติผู้ตรวจสอบภายในรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล เป็นวาระเพื่อพิจารณา และรายงานคณะกรรมการบริหารเป็นวาระเพื่อทราบ ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> </li> <li>▪ <b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาระงานในแต่ละสายงาน/สำนักฯ ยังไม่สมดุล ทำให้บางสายงาน/สำนักฯ มีภาระงานมาก ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานได้</li> </ul> </li> </ul>   |
| 3. ระบบการดำเนินงานขององค์กร (System) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>จุดแข็ง (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถาบันฯ ทั้งในด้านงบประมาณ การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบและควบคุมภายใน การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ทำให้มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ</li> <li>- มีการให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยมีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) มีอำนาจหน้าที่สำคัญ เช่น การสอบทานผลการดำเนินงานของสถาบันฯ สอบทานระบบการควบคุมภายใน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการควบคุมภายในซึ่งทำหน้าที่ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและติดตามประเมินสอบทานความเพียงพอประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน</li> <li>- มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานบริการลูกค้าภายนอก ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> </ul> </li> </ul> |

| ประเด็น (Elements)  | บทวิเคราะห์ (Findings)   |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในยังขาดระบบในการติดตามกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบอย่างจริงจัง</li> <li>- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่ได้มีการจัดทำแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ สคช. ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและเตรียมการรองรับเหตุการณ์รองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ เช่น การชุมนุมทางการเมือง น้ำท่วม ไฟไหม้ เป็นต้น เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul> </li> </ul>   |
| 4. แบบแผนในการบริหารงานของผู้บริหาร (Style)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>จุดแข็ง (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งสามารถพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามความเหมาะสม</li> <li>- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการติดตามงานที่เป็นภารกิจหลักอย่างต่อเนื่อง จึงสามารถตัดสินใจกำหนดมาตรการแก้ไขหรือปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดมาตรการป้องกันที่สำคัญได้ทันกาล</li> </ul> </li> <li>▪ <b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารยังขาดการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง เพื่อให้รับทราบนโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนเกิดการกระตุ้นความร่วมมือในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> </ul> </li> </ul> |
| 5. บุคลากร (Staff)<br>6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>จุดแข็ง (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีลักษณะบุคลิกที่กระตือรือร้น ทำงานเชิงรุก มีจิตสำนึกต่อการให้บริการให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจด้านบุคลากรค่อนข้างสูง</li> <li>- บุคลากรมีศักยภาพในการพัฒนาและค้นคว้าองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย</li> </ul> </li> <li>▪ <b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรในองค์กรมีประสบการณ์และความรู้ไม่เท่ากัน เนื่องจากระบบคุณวุฒิวิชาชีพเป็นเรื่องใหม่ของประเทศ การดำเนินการที่ผ่านมาเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติจริง</li> </ul> </li> </ul>  |
| 7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สคช. มีการกำหนดค่านิยมขององค์กร TPQI แต่ยังคงขาดกิจกรรมและการสื่อสารเน้นย้ำเพื่อส่งเสริมค่านิยมอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> </li> </ul>   |

#### 4.3 การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ใช้ PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งคำนึงถึงปัจจัยภายนอก 6 ด้าน ได้แก่ (1) การเมือง-นโยบาย (Political) (2) เศรษฐกิจ (Economic) (3) สังคม (Social) และ (4) เทคโนโลยี (Technological) (5) กฎหมาย (Legal) ดังแสดงในตารางที่ 4.2 สำหรับด้านสภาพแวดล้อม (Environmental) ไม่ได้เป็นหัวข้อในการวิเคราะห์ เนื่องจากภารกิจดำเนินงานของ สคช. ไม่เกี่ยวข้องกัปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

## ตารางที่ 4.2

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

| ประเด็น (Factors)             | บทวิเคราะห์ (Findings)   |
|-------------------------------|--|
| 1. การเมือง-นโยบาย (Politics) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ โอกาส (Opportunities)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพกำลังคนของประเทศโดยการสร้างระบบความเชื่อมโยงระหว่างคุณวุฒิทางการศึกษาตามระดับการเรียนรู้กับคุณวุฒิวิชาชีพตามระดับความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคน เป็นนโยบายที่ประเทศและรัฐบาลหลายชุดให้ความสำคัญ โดยได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล ทำให้การดำเนินงานของ สคช. ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> </li> <li>■ อุปสรรค (Threats)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความสำคัญกับการพิจารณาจากผลการดำเนินงานเชิงปริมาณที่ต้องให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้ สคช. ต้องเร่งสร้างผลงานจำนวนมากมาตรฐานอาชีพ และจำนวนองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ให้ได้แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่ได้รับจัดสรรงบประมาณมา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและความน่าเชื่อถือต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพ มาตรฐานอาชีพและองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ ของ สคช.</li> </ul> </li> </ul>   |
| 2. เศรษฐกิจ (Economics)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ โอกาส (Opportunities)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี ทำให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนากำลังแรงงานในประเทศให้เป็นแรงงานระดับฝีมือมากขึ้น ระบบคุณวุฒิวิชาชีพจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่ามาใช้ในการยกระดับสมรรถนะผู้ประกอบการอาชีพของไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน</li> </ul> </li> </ul>   |
| 3. สังคม (Society)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ โอกาส (Opportunities)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาและยกระดับด้วยระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ จะทำให้คนในอาชีพหนึ่งมีความภาคภูมิใจและเห็นว่าใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพเปรียบเสมือนเครื่องหมายการันตีความสามารถและโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต เช่น อาชีพช่างต่างๆ ที่ไม่ได้เรียนรู้หรือจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาแต่เรียนรู้จากการทำงานจริง เป็นต้น</li> </ul> </li> <li>■ อุปสรรค (Threats)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- สคช. เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักของภาคส่วนต่างๆ นอกจากนั้นยังเห็นว่าภารกิจของ สคช. มีความซ้ำซ้อนกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่ง สคช. จะต้องสร้างความชัดเจนของบทบาทการทำงานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดการบูรณาการ ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและภาระของผู้ประกอบการอาชีพ</li> <li>- แม้ผู้ประกอบการจะเห็นว่าระบบคุณวุฒิวิชาชีพจะมีประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน รวมทั้งเป็นเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของคนในอาชีพ แต่ผู้ประกอบการบางส่วนอาจยังมีข้อกังวลต่อการเชื่อมโยงกับการขอเพิ่มค่าตอบแทนของบุคลากรที่ได้รับการรับรองสมรรถนะในระดับที่สูงหรือตรงกับความต้องการ</li> </ul> </li> </ul> |
| 4. เทคโนโลยี (Technology)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ โอกาส (Opportunities)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย รวดเร็วเป็นโอกาสให้ สคช. ต่อการพัฒนาการเป็นศูนย์กลางระบบคุณวุฒิวิชาชีพของประเทศให้มีความทันสมัย ที่สามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น ตลอดจนถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการระบบการออกใบรับรองฯ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและสามารถตรวจสอบได้ง่ายขึ้น</li> </ul> </li> </ul>   |

| ประเด็น (Factors) | บทวิเคราะห์ (Findings)  |
|-------------------|---|
| 5. กฎหมาย (Law)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ โอกาส (Opportunities)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การที่ สคช. เป็นองค์การมหาชน ทำให้มีระบบการบริหารงานที่มีความเป็นอิสระ และมีความคล่องตัว ดังนั้น สคช.ควรใช้ประโยชน์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด</li> </ul> </li> <li>■ อุปสรรค (Threats)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานกฎหมายภายใต้ พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ทำให้เกิดความทับซ้อนกับการจัดทำมาตรฐานอาชีพของ สคช. ในบางอาชีพและบางระดับ</li> </ul> </li> </ul> |

#### 4.4 สรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

จากการดำเนินโครงการประเมินผลการดำเนินงานของ สคช. ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (4 เมษายน 2555 – 30 กันยายน 2557) สามารถสรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของ สคช. ในภาพรวมเพื่อให้การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรมีความคุ้มค่า มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประกอบด้วย

- 1) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน
  - 2) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการ
  - 3) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร
- โดยมีรายละเอียดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานแต่ละมิติ ดังนี้

##### 1) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

- สคช. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาชีพที่จะจัดทำมาตรฐานอาชีพ เพื่อให้มีทิศทางเป้าหมายมาตรฐานอาชีพที่จะดำเนินการชัดเจน และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าอาชีพที่เลือกมาดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางความต้องการทางเศรษฐกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในยุทธศาสตร์ และเมื่อมาตรฐานอาชีพได้ประกาศใช้และเปิดการทดสอบ ควรมีการติดตามประเมินผลว่าผู้ที่ผ่านการทดสอบออกไปประกอบอาชีพมีสมรรถนะเป็นไปตามระดับมาตรฐานที่กำหนด สามารถปฏิบัติงานได้จริงและยกระดับขีดความสามารถในอาชีพได้ตามที่ สคช. คาดหวัง
- สื่อสารไปยังประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจอย่างถูกต้องต่อบทบาทการทำงานของ สคช. กับหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- ประชาสัมพันธ์เชิงรุกไปในแต่ละสาขาอาชีพให้ผู้ประกอบอาชีพและผู้ประกอบการได้ทราบพันธกิจและบทบาทการดำเนินงานของ สคช. รวมทั้งเข้าใจและเห็นประโยชน์ต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ โดยควรประชาสัมพันธ์แยกรายสาขาวิชาชีพ และรายกลุ่มเป้าหมาย เช่น การประชาสัมพันธ์กลุ่มสมาคม อาจเข้าไปนำเสนอในวาระการประชุมทางสมาคม รวมทั้งการประชาสัมพันธ์แยกรายอุตสาหกรรม เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านตลาดหลักทรัพย์ สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือผ่านนิคมอุตสาหกรรม สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการโรงงาน เป็นต้น
- สคช. ต้องเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบคุณวุฒิแห่งชาติในระดับประเทศเพิ่มขึ้น เช่น การเข้าร่วมให้ความเห็นต่อการกำหนดแผน/นโยบายของประเทศ

การเป็นหนึ่งในองค์กรที่เป็นตัวแทนของประเทศในการเจรจาความร่วมมือกับต่างประเทศ การเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมเกี่ยวกับระบบคุณวุฒิ เป็นต้น เพื่อให้ สคช. เป็นที่รู้จักและเกิดการยอมรับขององค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบคุณวุฒิ

## 2) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการ

- สคช. ควรจัดทำคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการเชิญชวน การรับสมัครซึ่งต้องมีการตรวจสอบเอกสาร การตรวจประเมิน และการแจ้งผลการพิจารณา เพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถปฏิบัติงานให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน และมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้บริการ จะทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
- ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้การประสานงานและการสื่อสารภายในของ สคช. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Unity) เช่น กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงานและให้ข้อมูลกับองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ การจัดประชุมร่วมกันในส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสื่อสารข้อมูลหรือความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ
- จัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนและประชาสัมพันธ์ในองค์กรที่มีหน้าที่รับรองฯ และประชาชนที่เข้ารับการทดสอบได้ทราบอย่างทั่วถึง

## 3) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

### ■ ด้านการบริหารความเสี่ยง

- สคช. ควรเร่งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) และดำเนินการตามแผนตลอดจนผู้บริหารควรกำกับติดตามความคืบหน้าและผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาระบบการพิจารณาโครงการและระบบการติดตามโครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการและกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ตลอดจนควรประมาณการค่าใช้จ่ายงบประมาณโครงการให้ใกล้เคียงกับกิจกรรมโครงการที่จะจ่ายจริง

### ■ ด้านการควบคุมภายใน

- สคช. ควรติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กรและระดับสำนัก และรายงานผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการประเมินระบบควบคุมภายในหรือจากการตรวจสอบภายใน มีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในเพื่อนำไปจัดทำแผนฯ ในปีถัดไป
- ควรจัดทำแนวทางพึงปฏิบัติและบทลงโทษอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร หากมีการฝ่าฝืนเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Conflict of Interest)
- ควรมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้พนักงานทราบและตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม



#### ■ ด้านการตรวจสอบภายใน

- เพื่อให้กระบวนการสรรหาผู้ตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน สคช. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้ตรวจสอบภายในเพิ่มเติมจากคุณสมบัติทั่วไป โดยพิจารณาประเด็นความเป็นอิสระในกระบวนการตรวจสอบ และต้องไม่มีการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

#### ■ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- สคช. ควรมีการทบทวนแผนความต่อเนื่องหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) โดยองค์ประกอบของแผนฉุกเฉินควรครอบคลุม
  - การวิเคราะห์และประเมินความรุนแรงของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น
  - แนวทางการป้องกันและการเตรียมการเบื้องต้น
  - ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉินขึ้น
  - บุคลากรหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละส่วน และ
  - แผนการกู้คืนสู่ระบบเดิม

ซึ่งจะเป็นแนวปฏิบัติให้ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นอกจากนั้น ควรมีการซักซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการปฏิบัติที่กำหนดไว้มีความเหมาะสม สามารถรองรับเหตุการณ์ รองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ เช่น การชุมนุมทางการเมือง น้ำท่วม ไฟไหม้ เป็นต้น ให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

#### ■ ด้านทรัพยากรบุคคล

- สคช. ควรมีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล และสื่อสารให้พนักงานทราบ เพื่อให้มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และพนักงานเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมค่านิยมองค์กร โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนในองค์กรได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลและสื่อสารกันมากขึ้น นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีค่านิยมตามที่ประกาศไว้

#### ■ ด้านระบบการบริหารงบประมาณและการเงิน

- สคช. ควรมีการรายงานทางการเงิน พร้อมกับวิเคราะห์รายงานทางการเงิน และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เสนอผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารสม่ำเสมอว่าที่ผ่านมา โดยอาจเสนอพิจารณาเดือนละ 1 ครั้งหรืออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อให้มีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และสามารถแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันกาล