



คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาศูนย์ภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554



ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์ภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ส่วนราชการระดับ

จังหวัด



คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554



ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ส่วนราชการระดับ

จังหวัด

**คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำหรับส่วนราชการระดับจังหวัด**

พิมพ์ครั้งที่ 1

กันยายน 2553

จำนวนพิมพ์

1,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999

โทรสาร 0 2281 8169

ISBN : 978-616-7145-27-3

จัดทำโดย

สำนักงาน ก.พ.ร.

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของสำนักงาน ก.พ.ร.)

ออกแบบโดย

บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0 2864 5698

โทรสาร 0 2864 5889

สงวนลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้พัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 11 ในระดับจังหวัด

ดังนั้น เพื่อให้จังหวัดสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และทราบแนวทาง วิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้จังหวัดได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อจังหวัดในการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ จังหวัดสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้จังหวัดไปด้วยแล้ว และสามารถติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ได้ผ่านเว็บไซต์ www.opdc.go.th หัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2553

สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	๖
3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ	12
4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ของส่วนราชการระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	14
5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน	17
• ตัวชี้วัดที่ 11.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	
• ตัวชี้วัดที่ 11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	
• ตัวชี้วัดที่ 11.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	
6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ	22
7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"	31

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก :

แบบฟอร์มที่ 1	แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	36
แบบฟอร์มที่ 2	แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	37
แบบฟอร์มที่ 3	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	39
แบบฟอร์มที่ 4	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	46

ภาคผนวก ข :		47
ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)		
ภาคผนวก ค :		67
ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 เดือน		
ภาคผนวก ง :		75
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)		
ภาคผนวก จ :		
ภาคผนวก จ-1	รายละเอียดการดำเนินการและการประเมิน IT 3 จังหวัดต้องมีระบบและสามารถคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์ มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	159
ภาคผนวก จ-2	แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	171
ภาคผนวก จ-3	ตัวอย่างการวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	187
ภาคผนวก จ-4	แนวทางการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ของจังหวัด	201

แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับจังหวัด
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาแบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 **มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่**

มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	- ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร - ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	- ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย - ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)¹ และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

¹ ปี ค.ศ. 2010 Malcolm Baldrige National Quality Award ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Malcolm Baldrige Award (ข้อมูลจาก www.nist.gov/baldrige)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการขึ้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์การ
- 2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มั่นนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์การมีความยั่งยืน
- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ
- 4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์การให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่ตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง

ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต
- 2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์การที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล

การที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์การต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้ เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์การปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
 - 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
 - 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
 - 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ และ
 - 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย
- แหล่งการเรียนรู้ในองค์การ รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรส่งผลดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้
 - 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
 - 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
 - 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
 - 4) การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ
 - 5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

- การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้คำตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

้องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น ้องค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์การต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์การต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงานขององค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบริหารพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทซึ่งครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนจรรยาบรรณและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุง การปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พหุติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสีย ตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพหุติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์

ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เห็นการจัดลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ

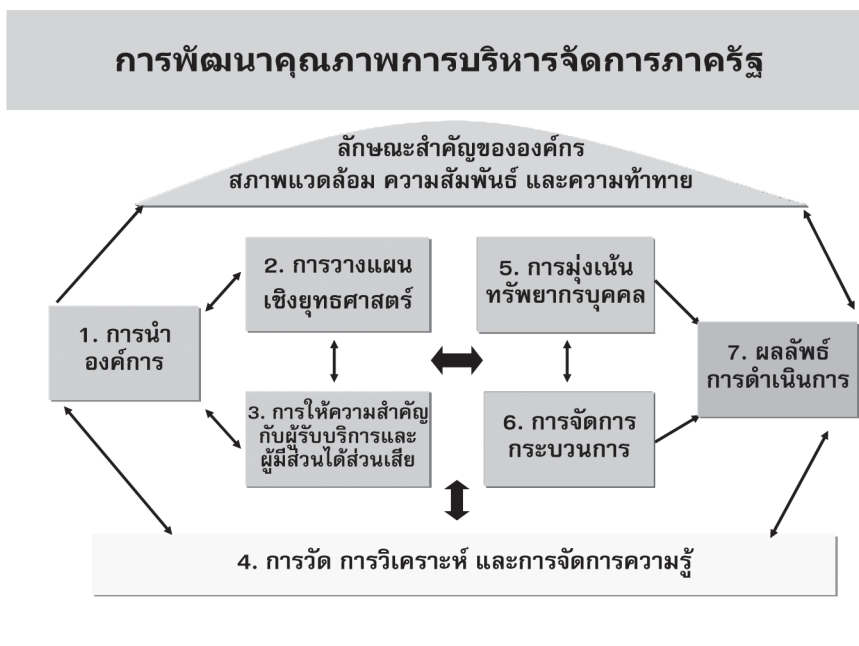
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์การเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์การ และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ **ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ**

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์การ
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

- หมวด 1 การนำองค์การ
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย

- หมวด 1 การนำองค์การ
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย

- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ ใน 4 มิติที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์การ

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางานองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ การดำเนินการที่ผ่านมามีส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และหน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ นอกจากนี้

ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

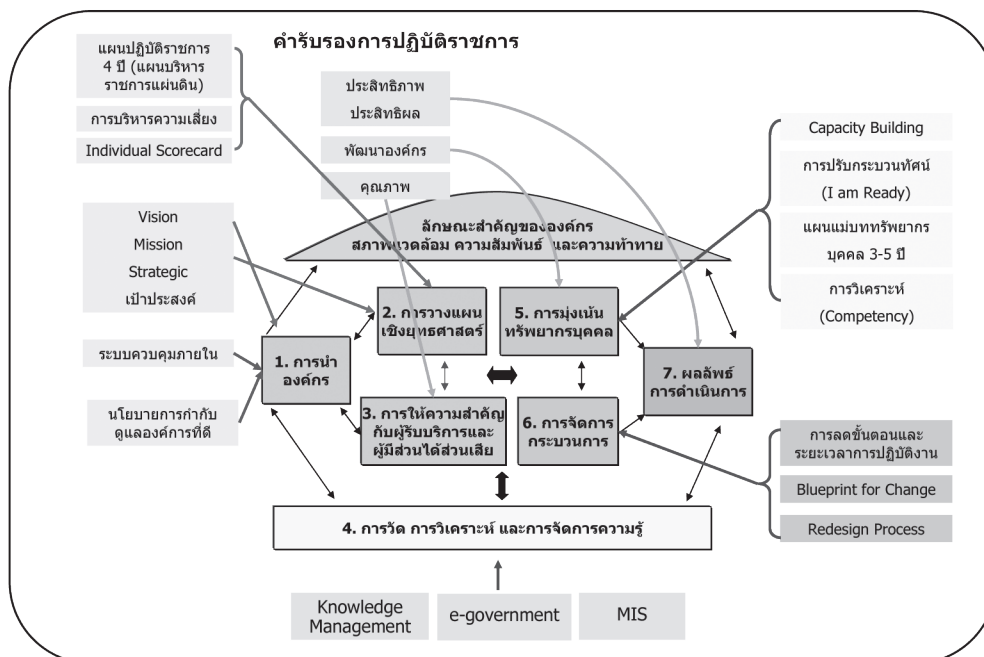
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการได้ดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์การเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4. ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ของส่วนราชการระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมามีตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2553

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549** นำหน้าร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดเลือก (ส่วนราชการเลือกจำนวน 114 ส่วนราชการ ประกอบด้วย 37 กรม 37 จังหวัด และ 40 มหาวิทยาลัย) โดยวัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพียงตอบคำถามให้ครบถ้วนเท่านั้น

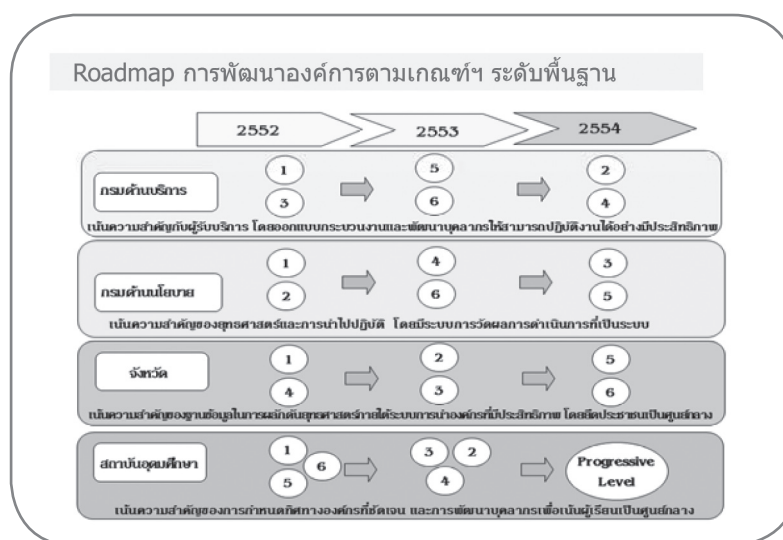
- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550** นำหน้าร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และสำหรับจังหวัดที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จะต้องจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และดำเนินการปรับปรุงองค์กร

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551** นำหน้าร้อยละ 20 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดผลการประเมินองค์กรในเชิงคุณภาพ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรนำมาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้มีการประเมินองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ “ADLI” เพื่อตรวจสอบว่าจังหวัดมีการดำเนินการบริหารจัดการในแต่ละข้อคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีระบบแบบแผน (Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) และประเมินผลจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Check List) ซึ่งทำให้จังหวัดได้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงองค์กรในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ด้วย และเมื่อสิ้นปีงบประมาณจังหวัดได้ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองอีกครั้ง เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และจัดส่งแผนปรับปรุงองค์กรจำนวน 2 แผน

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2553** นำหน้าร้อยละ 20 เป็นตัวชี้วัดบังคับ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ขึ้น เพื่อให้จังหวัดใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรของจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง “การปรับปรุงที่ละขั้น” ซึ่งหากจังหวัดสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้วจะพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของจังหวัดที่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผลดังนี้

- Approach (A) การมีแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการ
- Deployment (D) เริ่มมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ แต่อาจยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน
- Result (R) เริ่มแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้จังหวัดดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางแนวทางการดำเนินการ หรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน โดยให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ ปีละ 2 หมวดจนครบถ้วนทั้ง 6 หมวดในปี 2554 สำหรับสถาบันอุดมศึกษาให้ดำเนินการปีละ 3 หมวด (ดังภาพ)



ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2552-2554

4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของส่วนราชการระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553 ที่ผ่านมา จังหวัดได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) จำนวน 4 หมวด ได้แก่ หมวด 1 หมวด 2 หมวด 3 และหมวด 4

2) สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ยังคงมุ่งเน้นเพื่อผลักดันให้จังหวัดปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่เหลือจำนวน 2 หมวด ได้แก่ หมวด 5 และหมวด 6 รวมทั้ง ให้ความสำคัญ

กับการ “รักษา” ระบบการบริหารจัดการที่ดีที่จังหวัดได้ดำเนินการมาแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553 เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level: PL) ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป

3) สารสำคัญของแนวทางดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ส่วนใหญ่ใกล้เคียงกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553 มีความแตกต่างเพียง 3 ประการ ดังนี้

3.1) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ทั้ง 7 หมวด เนื่องจากจังหวัดจะต้องได้รับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบบริหารจัดการในขั้น Progressive Level ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป ดังนั้น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงไม่ได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการปรับปรุงองค์การในส่วนที่ไม่ผ่านการประเมินในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 (แผนซ่อม)

3.2) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวด 7 เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 6 หมวด ซึ่งจังหวัดจะเลือกจากตัวชี้วัดแนะนำมาหมวดละ 1 ตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการ และเป็นจุดเน้นที่สำคัญที่จังหวัดต้องผลักดันการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบกับตัวชี้วัดที่เลือกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)

3.3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวดที่ดำเนินการที่จังหวัดได้คัดเลือกมาในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (แบบฟอร์ม 4.2) และส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้คะแนนความครบถ้วนตามตัวชี้วัดย่อย 15.3.3 ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 แล้ว สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ขอยกเลิกการให้คะแนนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าว เนื่องจากได้มากำหนดเป็นตัวชี้วัดในหมวด 7 ซึ่งสะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการที่ครอบคลุมทุกหมวดแล้ว

4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่จังหวัดได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553 ไปแล้วก็ตาม จังหวัดควรให้ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในขั้นก้าวหน้าที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป

5) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่จังหวัดนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของจังหวัด เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัดสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล

6) ขอบเขตการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับจังหวัด ให้ดำเนินการเป็นภาพรวมจังหวัดที่ครอบคลุมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค และให้ครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ๆ ด้วย

5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

“ตัวชี้วัดที่ 11 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 20)”

ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

น้ำหนัก : ร้อยละ 20 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
11.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	8
11.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	6
11.3	ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	6
รวม		20

ตัวชี้วัดที่ 11.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

น้ำหนัก : ร้อยละ 8 (น้ำหนักหมวดร้อยละ 4 จำนวน 2 หมวด)

คำอธิบาย :

- จังหวัดจะดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานจำนวน 2 หมวด ทั้งนี้ จังหวัดจะใช้แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ในหมวด 5 และ หมวด 6 ที่ได้จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		หมวด 5	หมวด 6
11.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ. 2554)	4	4
รวม		8	

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	4	60	70	80	90	100

ตัวชี้วัดที่ 11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัด หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการหมวด 1 – 6

- จังหวัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 1 – 6 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนหมวดละ 1 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับ 1 (รายละเอียดตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวปรากฏในภาคผนวก ข) ทั้งนี้ ให้จังหวัดแจ้งรายชื่อตัวชี้วัดที่เลือกดังกล่าวมาพร้อมกับการรายงานผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 6 เดือน ตามแบบฟอร์มที่ 1

- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้จังหวัดรายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
KPI ₁	W ₁	...	...	...	...	...	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
KPI ₂	W ₂	...	...	...	...	...	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI _i	W _i	...	...	...	...	...	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W _i = 1	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						Σ (W _i x SM _i)

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ข

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\sum (W_i \times SM_i)}{\sum W_i} \quad \text{หรือ} \quad \frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$$

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักของตัวชี้วัดที่เลือกเท่ากันทุกตัวชี้วัด โดยผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแนวทางการดำเนินงาน ; 1, 2,..., i

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	Σ (W _i x SM _i) = 1
2	Σ (W _i x SM _i) = 2
3	Σ (W _i x SM _i) = 3
4	Σ (W _i x SM _i) = 4
5	Σ (W _i x SM _i) = 5

ตัวชี้วัดที่ 11.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- การประเมินองค์การด้วยตนเอง นั้น ให้จังหวัดดำเนินการ ดังนี้
 - จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
 - ประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 – 7 ตามโปรแกรมตรวจประเมิน FL
 - ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL
- การประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self Certify FL) เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมายถึง การให้จังหวัดประเมินองค์การตามประเด็นที่กำหนดที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับการบริหารจัดการองค์การในประเด็นที่สำคัญของแต่ละหมวด ที่สะท้อนถึงความเป็นระบบ และการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เกิดความยั่งยืน

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	6	1	2	3	4	5

เกณฑ์การให้คะแนน :

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

โดยที่ :

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วน
2	ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ได้ครบถ้วน
3	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
4	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
5	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ตามประเด็นการตรวจรับรอง

หมายเหตุ :

1. การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้จังหวัดดำเนินการให้ครอบคลุมตามขอบเขตการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับจังหวัด โดยให้ดำเนินการเป็นภาพรวมจังหวัดที่ครอบคลุมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค และให้ครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ๆ ด้วย (จังหวัดควรเริ่มดำเนินการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรในช่วงระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ควบคู่ไปพร้อมกับการดำเนินการตามตัวชี้วัดด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ และส่งงานได้ทันตามกำหนดเวลาภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2554)

2. การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ครบถ้วน หมายถึง การตอบคำถามลักษณะสำคัญขององค์กรครบ 15 คำถาม ตามภาคผนวก ก (แบบฟอร์มที่ 3)

3. ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ได้ครบถ้วน หมายถึง การประเมินองค์การตามโปรแกรมการตรวจประเมิน FL ได้ครบถ้วนทุกประเด็นทั้ง 7 หมวด

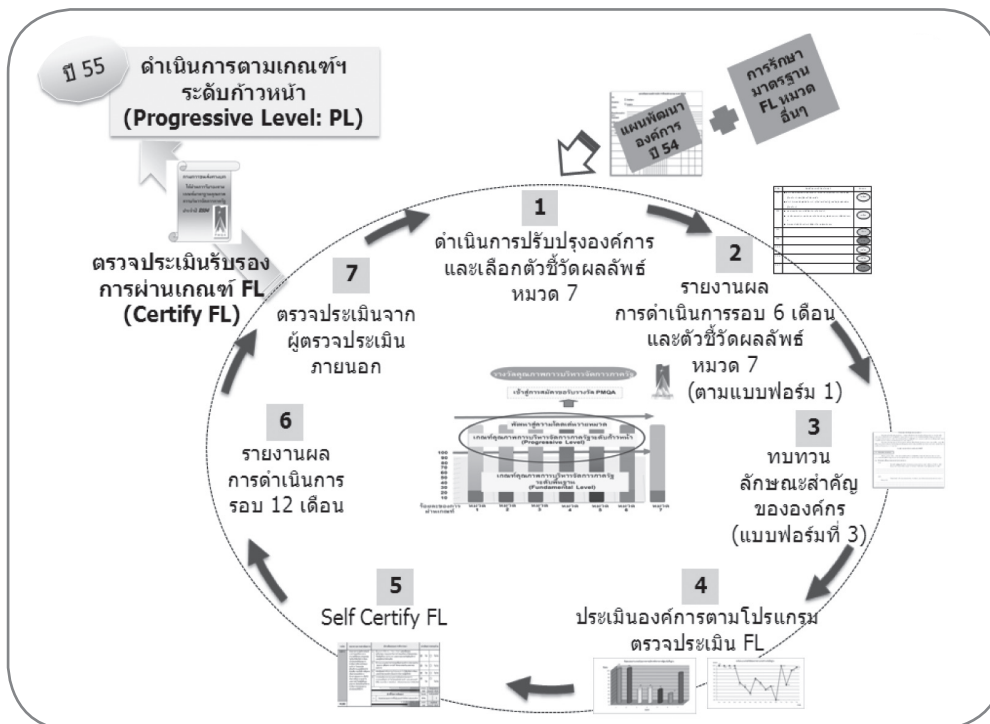
4. ความครบถ้วนของการประเมินองค์การด้วยตนเองเพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL พิจารณาจากการประเมินฯ ได้ครบถ้วนตามประเด็นการตรวจประเมิน และการให้ข้อมูลคำอธิบายผลการดำเนินการเพิ่มเติมได้ครบถ้วนตามประเด็นที่ตรวจประเมิน

6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ทั้ง 7 หมวด เพื่อรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certify FL)
2. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน
3. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
4. ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL)
5. ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL
6. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน
7. ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

จังหวัดสามารถพิจารณาใช้แนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจรประกอบ ดังภาพ



ภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 11

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

จังหวัดดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การที่จังหวัดได้จัดส่งมายังสำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 (ตามแบบฟอร์มที่ 4.1) เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในแง่ความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์ของกระบวนการในหมวด 7 (แผนพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน แต่การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ใช้การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นหลัก)

รวมทั้งดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดอื่น ๆ ให้ครอบคลุมทั้ง 7 หมวด เพื่อบริการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร.จะดำเนินการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ก่อนเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าต่อไป

ทั้งนี้ การดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 สำนักงาน ก.พ.ร. มีระบบสนับสนุน ดังนี้

- ชุดเครื่องมือการพัฒนากองการ หมวด 1 – 7
- คลินิกให้คำปรึกษารายภาค โดยทีมเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. ที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ การจัดคลินิกรายภาค สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดในช่วงเดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2554 ภาคละ 1 ครั้ง (1 วัน)
- ให้คำปรึกษาผ่านห้องสนทนาแบบออนไลน์ (PMQA Chat Room) ในวันจันทร์ – วันพฤหัสบดี ตั้งแต่เวลา 10.00 – 11.00 น. โดยจะเริ่มให้คำปรึกษาดังแต่เดือนพฤศจิกายน 2553 ทั้งนี้ จังหวัดที่สนใจสามารถเข้ารับบริการได้ที่เว็บไซต์ www.opdc.go.th/chat
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ www.opdc.go.th ประกอบด้วย 2 Module คือ 1) ภาพรวม PMQA 2) เทคนิคและเครื่องมือ PMQA
- ติดตามความเคลื่อนไหวและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ PMQA จากเว็บไซต์ www.opdc.go.th → ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 → การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ → เอกสารและสื่อ ปี 2554

ขั้นตอนที่ 2 รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน

จังหวัดรายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 เดือน และแจ้งรายชื่อตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7) พร้อมกับการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองรอบ 6 เดือน ทั้งนี้ในการรายงานดังกล่าว ให้จังหวัดรายงานความก้าวหน้าการดำเนินการที่แสดงให้เห็นภาพรวมการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ตามแบบฟอร์มคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ (รายงานรวมกับตัวชี้วัดอื่น ๆ) จังหวัดอาจใช้ตัวอย่างการรายงานผลตามภาคผนวก ค

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค และให้ครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ๆ ด้วย เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์การด้วยตนเอง (นำลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้จัดทำตามตัวชี้วัดฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มาทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป)

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารและคณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของจังหวัด ทิศทางที่จังหวัดจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่จังหวัดเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติการกิจของจังหวัด หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งนี้ ให้จังหวัดจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL)

จังหวัดดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 – 7 ตามโปรแกรมตรวจประเมิน FL ดังนี้

- จังหวัดเปิดโปรแกรมการตรวจประเมิน FL และเปิด Sheet หมวดต่าง ๆ ที่จะตรวจประเมิน ทั้งนี้ในการประเมินทุกหมวดให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง
- จังหวัดวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ "ประเด็นการตรวจ"
- หากจังหวัดได้มีการดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "Y" ลงในคอลัมน์ "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" กรณีที่จังหวัดไม่ได้ดำเนินการตามประเด็นที่ระบุไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "N" ลงในคอลัมน์ "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)"

ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก โปรแกรมการตรวจประเมิน FL

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL

จังหวัดดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 – 7 ตามโปรแกรม Self Certify FL เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ดังนี้

- จังหวัดเปิดโปรแกรม Self Certify FL และเปิด Sheet หมวดต่าง ๆ ที่จะประเมิน ทั้งนี้ ในการประเมินทุกหมวดให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง
- จังหวัดวิเคราะห์การดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ "ประเด็นย่อยการพิจารณา"
- หากจังหวัดดำเนินการครบถ้วนตามประเด็นที่กำหนดให้เลือก "ใช่" หากดำเนินการไม่ครบถ้วนให้เลือก "ไม่ใช่"
- จังหวัดเขียนอธิบายการดำเนินการหรือหลักฐานแสดงผลการดำเนินการตามคอลัมน์ "คำอธิบาย หรือหลักฐานแสดงผลการดำเนินการ"

ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก โปรแกรม Self Certify FL

ขั้นตอนที่ 6 รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน

จังหวัดรายงานผลการดำเนินการ พร้อมกับการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองรอบ 12 เดือน

ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมินความสำเร็จที่จังหวัดได้ประเมินตนเอง ว่าได้คะแนนตรงตามที่ประเมินหรือไม่

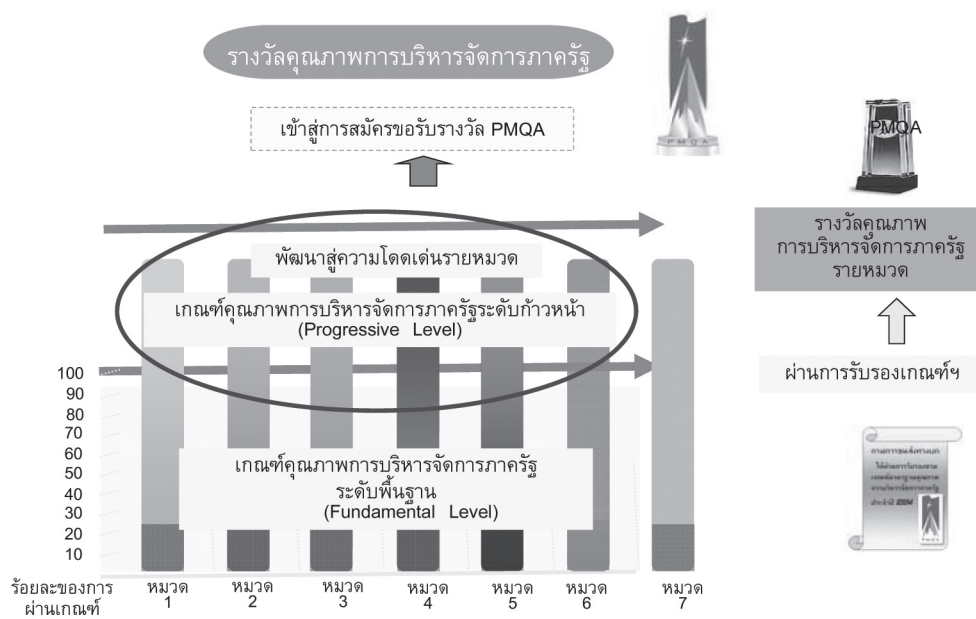
ทั้งนี้ จังหวัดสามารถพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ตามปฏิทินการดำเนินการดังต่อไปนี้ โดยจังหวัดสามารถปรับช่วงเวลาการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ

แนวทางการดำเนินงาน	2553							2554						
	ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
1. ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) เพื่อรอรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)														
2. รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน														
3. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร														
4. ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL)														
5. ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานตามโปรแกรม Self Certify FL														
6. รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน														
7. ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก														

**ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
และเตรียมการสำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555**

1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้จังหวัดได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นแม้ในหมวดที่จังหวัดได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553 ไปแล้วก็ตาม จังหวัดควรให้ความสำคัญกับการ "รักษา" ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level) ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป



ภาพที่ 5 แสดงแนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. แม้ว่าจังหวัดจะประเมินองค์การด้วยตนเองแล้วพบว่า ได้ดำเนินการครบถ้วนแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553 และไม่นำประเด็นมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาองค์กร แต่จังหวัดควรนำประเด็นการประเมินตามโปรแกรมฯ มาทบทวนการดำเนินการในระหว่างปีไปด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณการดำเนินการจะครบถ้วนทั้ง ADLI ตามที่เกณฑ์การประเมินกำหนด เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อให้จังหวัดดำเนินการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้ดำเนินการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการสอบทานอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้มั่นใจว่าจังหวัด "มีความพร้อมในการบริหารจัดการ" ระดับพื้นฐาน ก่อนที่จะก้าวต่อไปในการยกระดับการบริหารจัดการองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นการตรวจรับรองเพื่อให้มั่นใจว่า

- ✓ จังหวัดมีแนวทางหรือระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร (ลักษณะสำคัญขององค์กร และการบริหารจัดการตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน)
- ✓ มีการปรับปรุงแนวทางหรือระบบให้มีความเหมาะสม
- ✓ เริ่มนำแนวทางไปปฏิบัติ

วิธีการตรวจรับรองฯ ใช้แนวทางการตรวจเชิงคุณภาพที่ทีมผู้ตรวจรับรองฯ จะสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณะทำงานทุกหมวด

ตัวอย่างจุดมุ่งเน้นของประเด็นการตรวจรับรองฯ
(โปรดสังเกตข้อความที่ขีดเส้นใต้ เป็นจุดเน้นการตรวจรับรองในเชิงคุณภาพ)

- ✓ **ลักษณะสำคัญขององค์กร :** เริ่มจากการสัมภาษณ์ลักษณะสำคัญขององค์กร แต่ละข้อคำถามเกี่ยวกับ แนวคิดระบบบริหารจัดการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน เป็นการถามถึงความต้องการขององค์กร ที่จะนำไปใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดระบบการบริหารจัดการในหมวดต่าง ๆ
- ✓ **หมวด 1 การนำองค์การ :** เน้นบทบาทของผู้บริหาร (ตามเกณฑ์ฯ) ในการผลักดัน องค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อทำให้นำไปปฏิบัติได้จริง
- ✓ **หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ :** เน้นกระบวนการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการวางแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับความสามารถขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามทบทวนผลการดำเนินการเพื่อให้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

- ✓ **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :** เน้นความสำคัญตั้งแต่การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับพันธกิจ รวมทั้ง คุณภาพการบริการที่สอดคล้องกับการออกแบบกระบวนการให้หมวด 6 เพื่อให้คุณภาพการบริการมีความเหมาะสมและทันที่
- ✓ **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ :** เน้นระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมถูกต้อง และทันสมัย รวมทั้ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งานและปลอดภัย ที่นำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่าได้นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจหรือบริหารจัดการอย่างไร
- ✓ **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล :** สิ่งสำคัญคือเน้นการดำเนินการที่สอดคล้องกับความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
- ✓ **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ :** การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุต่อข้อกำหนดของกระบวนการ รวมทั้ง การปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ✓ **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ :** เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ของกระบวนการของการดำเนินการตามหมวด 1 – 6 ว่ามีระดับผลการดำเนินการเป็นอย่างไร

4. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ และมีการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

โดยแนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ได้ยึดกรอบแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) Systematic คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้อส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) Sustainable คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ
- 3) Measurable คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สำหรับรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า สำนักงาน ก.พ.ร. จะเผยแพร่ให้จังหวัดทราบต่อไป

7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

แนวทางการประเมินผล :

แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ
✎ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น ▶ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ▶ แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ▶ รายงานการประชุม ▶ บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด ▶ ภาพถ่าย ▶ เอกสารอื่น ๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด
หมายเหตุ : ✎ สำหรับเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 11 นี้ ขอให้จังหวัดจัดเตรียมไว้ ณ จังหวัดเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม ✎ สำหรับหลักฐานการดำเนินการตาม IT 3 ให้ศึกษาเพิ่มเติมจากภาคผนวก จ-1
2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ
▶ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ▶ ผู้จัดเก็บข้อมูล
3. การสังเกตการณ์
✎ การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังนี้ ▶ ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อนและหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่าง ๆ จากเจ้าของข้อมูล ▶ ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบย้อนข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลได้ มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ ▶ ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงในระบบฐานข้อมูล ▶ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น จังหวัดมีความพร้อมให้คณะกรรมการฯ ส่วนราชการอื่น ภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้

แนวทางการประเมินผล

- ๒๕ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม
- ๒๕ การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล
- ๒๕ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด

เอกสารที่ต้องส่งมอบ :

เอกสารที่ต้องส่งมอบประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ 1 – 4 ดังนี้

- แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)
- แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)
- แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
- แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ ในแบบฟอร์มที่ 4 จังหวัดจะต้องประเมินผลความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัดย่อยแล้ว รายงานผลสรุประดับคะแนนโดยรวมที่ได้ของตัวชี้วัดนี้

การส่งมอบงาน :

ให้จังหวัดจัดส่งรายงานการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปยังสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

1. รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 6 เดือน (ภายในวันที่ 30 เมษายน 2554)
 - แบบฟอร์มที่ 1 จำนวน 1 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 1 แผ่น)
2. รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 12 เดือน (ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2554)
 - แบบฟอร์มที่ 2 - 4 จำนวน 4 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 2 แผ่น)
 - โปรแกรมการประเมิน FL และ โปรแกรม Self Certify FL ของจังหวัด (ไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม โดยไม่ต้องจัดพิมพ์มาในรูปของเอกสาร)

อนึ่ง จำนวนที่กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลักฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือนด้วยแล้ว

หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่
กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 และ 4 สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1. นายณรงค์ บุญโญ | โทรศัพท์ : 0 2356 9930 |
| 2. นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข | โทรศัพท์ : 0 2356 9948 |
| 3. นายอนุสรณ์ จิรพิทักษ์ | โทรศัพท์ : 0 2356 9999 ต่อ 8830 |
| 4. นางชนิษฐา งามวงศ์สถิต | โทรศัพท์ : 0 2356 9999 ต่อ 8985 |
| 5. นางสาวอรุณภาณี สุนทรรัช | โทรศัพท์ : 0 2356 9999 ต่อ 8916 |
| 6. นางสาวจิริสดา จอมพลาพล | โทรศัพท์ : 0 2356 9999 ต่อ 8804 |

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

- | | |
|---------------|--|
| แบบฟอร์มที่ 1 | แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (หมวด 7) |
| แบบฟอร์มที่ 2 | แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (หมวด 7) |
| แบบฟอร์มที่ 3 | แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร |
| แบบฟอร์มที่ 4 | แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |

แบบฟอร์มที่ 1

**แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)**

จังหวัด

หมวด	ชื่อตัวชี้วัด
หมวด 1 (RM 1...)	
หมวด 2 (RM 2...)	
หมวด 3 (RM 3...)	
หมวด 4 (RM 4...)	
หมวด 5 (RM 5...)	
หมวด 6 (RM 6...)	

หมายเหตุ : จังหวัดคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์จากภาคผนวก ข จำนวนหมวดละ 1 ตัวชี้วัด
เพื่อสะท้อนความสำเร็จของการดำเนินการในแต่ละหมวด โดยให้ระบุลำดับที่
ของตัวชี้วัดที่เลือกด้วย

ตัวอย่าง : จังหวัด ก

หมวด	ชื่อตัวชี้วัด
หมวด 1 (RM 1.1)	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์การ
หมวด 2 (RM 2.1)	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด
หมวด 3 (RM 3.1)	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
หมวด 4 (RM 4.1)	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่ สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์
หมวด 5 (RM 5.1)	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ
หมวด 6 (RM 6.1)	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน

แบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

จังหวัด

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของตัวชี้วัด					ผลคะแนน ที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
RM 1...	0.1667	...	...	...	...	...	...	...
RM 2...	0.1667	...	...	...	...	...	...	...
RM 3...	0.1667	...	...	...	...	...	...	...
RM 4...	0.1667	...	...	...	...	...	...	...
RM 5...	0.1666	...	...	...	...	...	...	...
RM 6...	0.1666	...	...	...	...	...	...	...
	1	ผลคะแนนรวม						...

หมายเหตุ : 1. ค่าน้ำหนักคะแนนทุกตัวชี้วัดเท่ากัน รวมกันเท่ากับ 1

2. เกณฑ์การให้คะแนนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในภาคผนวก ข

ตัวอย่าง :

จังหวัด ก

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับ ร้อยละของผลสำเร็จตาม เป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนน ที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
RM 1.1 : ร้อยละของบุคลากรที่ เข้าใจทิศทางขององค์กร	0.1667	60	65	70	75	80	4	0.6668
RM 2.1 : ระดับความสำเร็จของ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการ บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ ราชการของจังหวัด	0.1667	1	2	3	4	5	5	0.8335
RM 3.1 : ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ	0.1667	65	70	75	80	85	4	0.6668
RM 4.1 : ร้อยละของความ ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย ของฐานข้อมูลที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็น ยุทธศาสตร์	0.1667	60	70	80	90	100	3	0.5001

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
RM 5.1 : ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการ	0.1666	60	65	70	75	80	5	0.8330
RM 6.1 : ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน	0.1666	60	65	70	75	80	5	0.8330
	1	ผลคะแนนรวม						4.3332

แบบฟอร์มที่ 3

แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

รายงานผลการจัดทำ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

จังหวัด.....

คำอธิบายการตอบคำถาม รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง “จังหวัด” ที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วน
ของลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม
โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม
แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาใน
การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยัง
“ไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก.....” (ให้ระบุปัญหาหรือ
สาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า
“ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”
- การตอบคำถาม ให้ส่วนราชการอธิบาย **บริบทที่สำคัญขององค์กร**
ที่เกี่ยวข้องในแต่ละคำถาม โดยใช้วิธีการพรรณนาความ ใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตาราง
ตามความเหมาะสมในแต่ละคำถาม

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1 - 7 ต่อไป

กรณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

.....

.....

.....

(2)

- วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

3)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (#)
(ให้ใช้ข้อมูลบุคลากรของส่วนราชการ ณ วันที่ลงพื้นที่ส่วนราชการทำการประเมิน)

.....

.....

.....

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง
ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

.....

.....

.....

(5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง
(#) (ให้ระบุเฉพาะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบบริการหลักของส่วนราชการเท่านั้น)

.....

.....

.....

ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร

(6)

โครงสร้างองค์กร และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

.....

.....

.....

(7)

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมี
หน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

.....

.....

.....

(8)

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง (#)
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง (#)
- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร (#)

.....

.....

.....

2. ความท้าทายต่อองค์กร

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิง
ยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด
(ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็น
ดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง (#)

.....

.....

.....

(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้
อย่างไร (#)

.....

.....

.....

แบบฟอร์มที่ 4

แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จ ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จังหวัด

ตัวชี้วัด		น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Wi x SMi)
11.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับพื้นฐาน			
	หมวด 5	4		
	หมวด 6	4		
11.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการ บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การ ดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	6		
11.3	ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วย ตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	6		
คะแนนรวม		20 (Σ Wi)		Σ (Wi x SMi)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\sum (Wi \times SMi)}{\sum Wi}$$

หรือ

$$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$$

ภาคผนวก ข

ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด (หมวด 1 – หมวด 6) จำนวนหมวดละ 5 ตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดให้จังหวัดเลือกตัวชี้วัดดังกล่าว **จำนวนหมวดละ 1 ตัวชี้วัด** โดยเกณฑ์การให้คะแนน และวิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมินเป็นไปตามรายละเอียดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังตาราง

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level : Le) เท่านั้น แต่จังหวัดควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงแนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend : T) เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมข้อมูลสำหรับการพัฒนาองค์การเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าด้วย

หมวด 1
การนำองค์การ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 1.1	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์กร	60	65	70	75	80	- ทิศทางขององค์กร หมายถึง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินงานที่คาดหวังที่มีส่วนได้ส่วนเสีย - บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามระเบียบไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3	- การวัดความสามารถแสดงถึงความเข้าใจในทิศทางขององค์กรได้เป็นอย่างดี - กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 1.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	60	65	70	75	80	บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามระเบียบไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3	- การวัดความพึงพอใจต้องครอบคลุมทุกกลุ่มของบุคลากรตามที่จังหวัดระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3 - ประเด็นการวัดการนำองค์การของผู้บริหาร ต้องครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
								1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ ทิศทางขององค์กรให้บุคลากรรับรู้ 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วม ของผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร 4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาล ขององค์กร 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้บริหารในการดำเนินภารกิจ ต่าง ๆ (เช่น สอดคล้องกับค่านิยม ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ เป็นต้น)
RM 1.3	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยของ น้ำหนักของตัวชี้วัดที่สำคัญที่ ผู้บริหารใช้ในการติดตามการ บริหารงาน	60	65	70	75	80	ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดในการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ■ ตามยุทธศาสตร์ ■ ตามพันธกิจหลัก ■ โครงการที่สำคัญ	■ ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยของน้ำหนัก ของตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ ติดตามผลการดำเนินงาน โดยในการ ติดตามตัวชี้วัดต้องมีไม่น้อยกว่า 10 ตัวชี้วัด และครอบคลุมทุกประเภทของ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ กำหนดต้องครอบคลุมทุกประเด็น ยุทธศาสตร์

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด / เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 1.4	ร้อยละเฉลี่ยอย่างน้อย 1 ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อย 1 มาตรการ/โครงการ)	60	70	80	90	100	ผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการ หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จของมาตรการ/โครงการ (ซึ่งไม่ใช่อะไรเลยความสำเร็จของการดำเนินการตามกิจกรรมในมาตรการ/โครงการ)	วัดจากมาตรการ/โครงการตาม LD 5 ที่จังหวัดคัดเลือกมาดำเนินการในแต่ละด้านของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ) โดยจะพิจารณาตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ของแต่ละมาตรการ/โครงการ
RM 1.5	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการต่อองค์การ (ค่าเฉลี่ย)	1	2	3	4	5	ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินการของจังหวัดที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 10 ด้าน ได้แก่ 1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) 2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) 3. การมีส่วนร่วม (Participation) 4. ความโปร่งใส (Transparency) 5. การตอบสนอง (Responsiveness) 6. การรับผิดชอบ (Accountability) 7. นิติธรรม (Rule of law)	- การวัดความเชื่อมั่นต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของจังหวัด - กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							8. การกระจายอำนาจ (Decentralization) 9. ความเสมอภาค (Equity) 10. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	

หมวด 2
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 2.1	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด	1	2	3	4	5	การวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการที่จังหวัดดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายจะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากการดำเนินการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง	ให้ใช้ผลคะแนนจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพ (ตัวชี้วัดที่ 1.2) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด
RM 2.2	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติการประจำปีในระดับความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	60	65	70	75	80	บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3	- การวัดต้องใช้แบบทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปี - การวัดความเข้าใจต้องครอบคลุมทุกกลุ่มของบุคลากรตามที่ตั้งหาระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3 - การจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 2.3	ร้อยละของตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องตามเป้าหมายของจังหวัด	60	65	70	75	80	ตัวชี้วัดประสงค์ของการวัดตัวชี้วัดนี้ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องของการถ่ายทอดเป้าหมายของจังหวัดไปสู่ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด)	นำตัวชี้วัดของระดับบุคคลเทียบกับเป้าหมายระดับส่วนราชการประจำจังหวัด
RM 2.4	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของส่วนราชการประจำจังหวัดที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่จังหวัดกำหนด	60	65	70	75	80	ตัวชี้วัดเป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ได้ถ่ายทอดจากระดับจังหวัดสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด	วัดความสำเร็จของตัวชี้วัดที่ส่วนราชการประจำจังหวัดรับผิดชอบดำเนินการ
RM 2.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง	60	70	80	90	100	การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและความคุ้มค่า รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย การดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ	พิจารณาความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยความสำเร็จวัดจากผลลัพธ์ ผลการหรือความคืบหน้าของโครงการ (ในกรณีที่โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการ ไม่ใช่โครงการที่สำเร็จภายในปีงบประมาณ) อย่างใดอย่างหนึ่ง

หมวด 3
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/ เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 3.1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	65	70	75	80	85	ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8	- ตัวชี้วัดนี้จังหวัดควรดำเนินการเองเนื่องจากผลการประเมินความพึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ - หากกรณีจังหวัดใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติในการรายงานผล ให้จังหวัดประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้ และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ - การจัดทำแบบสอบถามให้เลือกปฏิบัติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 3.2	ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	30	25	20	15	10	ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8	ตัวชี้วัดนี้จังหวัดควรดำเนินการเองเนื่องจากผลการประเมินความไม่พึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 3.3	ร้อยละความพึงพอใจของเครือข่ายที่มีต่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	60	65	70	75	80	กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างกันที่ดีขึ้น โดยควรกำหนดให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้ เครือข่าย หมายถึง เครือข่ายที่จังหวัดกำหนดไว้ใน CS4	วัดระดับความพึงพอใจของแต่ละกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและนำมาหาค่าเฉลี่ย
RM 3.4	ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	60	70	80	90	100	- การพิจารณาการดำเนินการ ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน หมวด 3 (CS 5) - การดำเนินการ/โครงการ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามปกติในภารกิจหรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ หรือการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่	- เงื่อนไขการประเมินผลเชิงคุณภาพ 1. การดำเนินการ/โครงการ ต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) 2. ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการจะต้องสะท้อนความสำเร็จของการดำเนินการ/โครงการได้อย่างชัดเจน 3. การกำหนดค่าเป้าหมายจะต้องมีความเหมาะสม โดยนำข้อมูลพื้นฐาน

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะของการดำเนินโครงการก็ได้ ▪ ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานหรือข้อเสนอโครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของจังหวัดที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) ▪ การวัดผลสัมฤทธิ์ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายที่ชัดเจนในเชิงของผลลัพธ์ การวัดความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัด ได้อย่างครบถ้วน	(Baseline data) มาประกอบและแสดงว่าการกำหนดค่าเป้าหมายมีความท้าทายต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ <u>ตัวอย่าง</u> จังหวัด ก ได้คัดเลือกโครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่ชายฝั่งทะเล ซึ่งเป็นโครงการที่มีกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน และได้กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นผลสัมฤทธิ์ของโครงการ คือ ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น มีการติดตามประเมินผลพบว่าประชาชนที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติร้อยละ 75 หมายความว่า ผลสัมฤทธิ์ของ RM 3.4 เท่ากับ ร้อยละ 93.75 - สูตรการคำนวณ คือ <u>ผลสำเร็จของการดำเนินการจริง X 100</u> ค่าเป้าหมายที่กำหนด

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 3.5	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานคู่มือการให้บริการ	60	70	80	90	100	- คู่มือการให้บริการ อย่างน้อยต้องประกอบด้วย - มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ - แผนภูมิขั้นตอนการให้บริการ - แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในการให้บริการ	การประเมินผลความสำเร็จ วัดจากร้อยละการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดไว้ในคู่มือการให้บริการ (ดำเนินการได้ตามมาตรฐานการให้บริการทุกขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือ จำนวน 1 งานบริการ)

หมวด 4

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ลำดับ	ข้อชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 4.1	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของ ฐานข้อมูลที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	60	70	80	90	100	- ฐานข้อมูล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน ภายใต้หัวข้อหรือจุดประสงค์ที่สอดคล้องกับหัวข้อ ประเมินผล และต้องใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ในการช่วยเก็บ รวมทั้งเก็บอยู่ในแหล่งที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใช้ได้โดยสะดวก - ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการของยุทธศาสตร์นั้น ๆ อย่างครบถ้วน - ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการมีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มรายงานที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่	วัดจากจำนวนฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งด้านความครอบคลุม ความถูกต้อง ความทันสมัย เมื่อเทียบกับฐานข้อมูลทั้งหมดที่ครอบคลุมในประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							■ ความทันสมัย หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ	
RM 4.2	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์ของจังหวัด	60	65	70	75	80	■ ผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูล หมายถึงบุคคลภายนอกองค์การ	■ จังหวัดอาจจัดเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจความพึงพอใจผ่านทางเว็บไซต์
RM 4.3	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	65	70	75	80	85	■ การดำเนินการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	■ พิจารณาผลการดำเนินการจากผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ จากสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
RM 4.4	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด	5	50	70	90	100	■ การพิจารณาการดำเนินการ ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 4 (IT 3) โดยศึกษารายละเอียดการดำเนินการในภาคผนวก จ-1	■ การพิจารณาในระดับคะแนน แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ขั้นตอน รายละเอียดการประเมินตามตัวชี้วัดนี้อยู่ในภาคผนวก จ-1

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 4.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ ของการดำเนินการตาม แผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100	องค์ความรู้ หมายความว่ารวมถึง ทุกองค์ความรู้ที่ได้เลือกดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	วัดจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ในแต่ละองค์ความรู้ที่ ดำเนินการ

หมวด 5
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 5.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการ	60	65	70	75	80	- ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ หมายถึง ความพึงพอใจด้าน - นโยบายและการบริหารงาน - สภาพแวดล้อมในการทำงาน - สวัสดิการ - ความสัมพันธ์กับคู่บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	การจัดทำแบบสอบถามให้เลขาธิการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 5.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80	การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น	- การจัดทำแบบสอบถามให้เลขาธิการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย - ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ - หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการ - การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

ลำดับ	ข้อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 5.3	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	60	65	70	75	80	การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	- การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร - การจัดทำแบบสอบถามให้เลขาธิการตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย - ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ - หลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร - การประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐาน การปฏิบัติงาน - การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบเปิด เช่น การแจ้งผลการประเมินให้ทราบเป็นรายบุคคล การแจ้งผลให้ทราบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 5.4	ร้อยละของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม	60	65	70	75	80	หลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรมเป็นหลักเกณฑ์ที่จังหวัดกำหนดขึ้นเอง เพื่อยกระดับการฝึกอบรมให้มีมาตรฐานอย่างน้อยประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถของวิทยากร เนื้อหาของหลักสูตรสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบการประเมินผลการอบรม	วัดจากจำนวนหลักสูตรทั้งหมดที่จังหวัดดำเนินการในปีงบประมาณ เทียบกับจำนวนหลักสูตรที่ผ่านเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม
RM 5.5	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่จังหวัดกำหนด (Competency Level)	40	45	50	55	60	- ขีดสมรรถนะ หมายถึง ขีดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ - และ/หรือสมรรถนะตามสายงานที่หน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละส่วนราชการประจำจังหวัดกำหนด	วัดจากการผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะตามสายงานที่หน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละส่วนราชการประจำจังหวัดกำหนด

หมวด 6
การจัดการกระบวนกร

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 6.1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน	60	65	70	75	80	ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงานหลักนั้น ๆ	- วัดความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ยากซับซ้อนของการเตรียมเอกสาร เป็นต้น - กระบวนการที่นำมาวัดต้องไม่น้อยกว่า 3 กระบวนงาน โดยจะนำค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกระบวนงานทั้งหมดมาเป็นผลของตัวชี้วัดนี้ - การจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 6.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน	60	65	70	75	80	ระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน คือ ระบบแผนสำรองที่จังหวัดจัดทำขึ้น เพื่อให้จังหวัดสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ เช่น สาธารณภัย การจราจร ความปลอดภัย เป็นต้น	- วัดความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน - การจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 6.3	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	30	40	50	60	70	คู่มือการปฏิบัติงาน อย่างน้อยต้องประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน	วัดจากร้อยละของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด เทียบกับกระบวนการสร้างคุณค่าที่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
RM 6.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็ของการทำงานตามมาตรฐานงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า	60	65	70	75	80	มาตรฐานงาน หมายถึง มาตรฐานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระยะเวลาของกระบวนการ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความคุ้มค่าของกระบวนการเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น	วัดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการที่สร้างคุณค่า
RM 6.5	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น	1	-	2	-	3	การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของกระบวนการที่ดีขึ้น สามารถบรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญ และตัวชี้วัดของกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ	- จังหวัดต้องคัดเลือกกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการเพื่อมาปรับปรุง ซึ่งต้องประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างน้อย 1 กระบวนการ - วัดจากกระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงเทียบกับกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 เดือน

**รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(.....) รอบ 12 เดือน**

ชื่อตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :

ผู้จัดเก็บข้อมูล :

โทรศัพท์ :

โทรศัพท์ :

คำอธิบาย :

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่จังหวัดนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของจังหวัด เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัดต่อไป

การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

11.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

11.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ข้อมูลผลการดำเนินงาน :

11.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

จังหวัดดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2 หมวด คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ โดยในแต่ละประเด็นได้มีการดำเนินการเพื่อผลักดันให้บรรลุการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐานในหมวดนั้น ๆ ดังนี้

หมวด 5

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
HR 1	- มีการสำรวจความพึงพอใจ ความพึงพอใจของบุคลากร - มีรายการปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความพึงพอใจของบุคลากร - มีแผนการสร้างเสริมความพึงพอใจ และความพึงพอใจของบุคลากร	เขียว
HR 2		เหลือง
HR 3		แดง
....		

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(.....) รอบ 12 เดือน

หมวด 6

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
PM 1	- มีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าของจังหวัด ดังนี้ - กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพผลผลิตทางการเกษตร - กระบวนการอนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม - กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว	เขียว
PM 2		เหลือง
PM 3		แดง
....		

11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหมวด 7 ตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จในรอบ 12 เดือน โดยจังหวัดได้เลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 1 – 6 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนหมวดละ 1 ตัวชี้วัด และมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

หมวด	ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
หมวด 1 (RM 1...)		
หมวด 2 (RM 2...)		
หมวด 3 (RM 3...)		
หมวด 4 (RM 4...)		
หมวด 5 (RM 5...)		
หมวด 6 (RM 6...)		

**รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (..../..) รอบ 6 เดือน
(.....) รอบ 12 เดือน**

11.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เป็นการวัดความสำเร็จในการประเมินองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งจะดำเนินการในช่วงต้นเดือนมิถุนายน 2554 ตามแบบฟอร์มที่ 3 โปรแกรมการตรวจประเมิน FL และ โปรแกรม Self Certify FL

เกณฑ์การให้คะแนน :

แบ่งการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ ออกเป็นดังนี้

11.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		หมวด 5	หมวด 6
11.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ. 2554)	4	4
รวม		8	

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ จำนวน 2 หมวด ได้แก่ หมวด 5 และหมวด 6 โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	4	60	70	80	90	100

11.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(.....) รอบ 12 เดือน

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
KPI ₁	W ₁	60	70	80	90	100	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
KPI ₂	W ₂	...	...	...	...	...	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI _i	W _i	...	...	...	...	...	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W_i = 1	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						Σ (W_i x SM_i)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$\frac{\sum (W_i \times SM_i)}{\sum W_i}$	หรือ	$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$
---	------	---

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักของตัวชี้วัดที่กำหนดเท่ากับทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแนวทางการดำเนินงาน ; 1, 2,..., i

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	$\sum (W_i \times SM_i) = 1$
2	$\sum (W_i \times SM_i) = 2$
3	$\sum (W_i \times SM_i) = 3$
4	$\sum (W_i \times SM_i) = 4$
5	$\sum (W_i \times SM_i) = 5$

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(.....) รอบ 12 เดือน

11.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	6	1	2	3	4	5

เกณฑ์การให้คะแนน :

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

โดยที่ :

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วน
2	ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ได้ครบถ้วน
3	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
4	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
5	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ตามประเด็นการตรวจรับรอง

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน
(.....) รอบ 12 เดือน

การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :

ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบ ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนน ที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วง น้ำหนัก
ระดับความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	20	N/A	1	0.2

คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :

จังหวัดได้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบของการประเมิน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นของการปรับปรุงองค์การ ตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน
2. ชี้แจงแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบการประเมินผลฯ ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้กับบุคลากรในจังหวัดทุกระดับ
3. จัดให้มีกิจกรรมที่กำหนดตามแผนพัฒนาองค์การ

ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน :

1. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับ ในระดับจังหวัด โดยให้น้ำหนักร้อยละ 20 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันเรื่องนี้ให้ประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดให้ความสำคัญในการผลักดันการดำเนินการตามตัวชี้วัด โดยกำหนดเป็นนโยบายให้บุคลากรทุกส่วนราชการในจังหวัดมีส่วนร่วม และติดตามผลการดำเนินการเป็นประจำทุกสัปดาห์
3.
4.

(อาจชี้แจงประเด็นความต้องการการสนับสนุนในการผลักดันให้บรรลุเกณฑ์ FL ในแต่ละเรื่องที่ยังมีปัญหา หรือ สัญญาณไฟแดง ก็ได้)

อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบการประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นั้นต้องดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพขององค์การ ที่ต้องมีหลักฐานในการดำเนินการอย่างชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้น การดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงใจในการดำเนินการจากบุคลากรทุกส่วนราชการในจังหวัด อีกทั้ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการดำเนินการคือความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดในการผลักดันการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จังหวัดจะบรรลุผลตามเป้าหมายตามกรอบการประเมินผลดังกล่าว

หลักฐานอ้างอิง : -

ภาคผนวก ง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐระดับพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งกำหนดให้จังหวัดดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การจำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การเบื้องต้น และเป็นแนวทาง “การปรับปรุงที่ละขั้น” ซึ่งหากจังหวัดสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัดและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของจังหวัดโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์การเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้อาจมีการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์การที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
1.1	การนำองค์การ
LD 1	จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการ บรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
LD 2	ผู้บริหารจังหวัดมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในจังหวัดเดียวกัน
LD 3	ผู้บริหารของจังหวัดส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
LD 4	จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการ ทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของ จังหวัดให้ดีขึ้น
1.2	ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
LD 5	จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของจังหวัดเป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
LD 6	จังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
LD 7	จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่ เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของจังหวัด รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือ มาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
2.1	การวางยุทธศาสตร์
SP 1	จังหวัดต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด(4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของจังหวัด(1 ปี) โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาจังหวัด
SP 2	ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของจังหวัด ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างจังหวัด
SP 3	จังหวัดต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) รวมทั้ง ต้องมี การวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ
2.2	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
SP 4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไป ปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล
SP 5	จังหวัดมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการ ประจำจังหวัด (ทุกส่วนราชการประจำจังหวัด) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 ส่วนราชการ ประจำจังหวัดอย่างเป็นระบบ
SP 6	จังหวัดต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถ บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม
SP 7	จังหวัดต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อ เตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่ สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
3.1	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS 1	จังหวัดมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS 2	จังหวัดมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว
3.2	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS 3	จังหวัดมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันที่
CS 4	จังหวัดมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS 5	จังหวัดมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS 6	จังหวัดมีการวัดทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของจังหวัด
CS 7	จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
4.1	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ
IT 1	จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
IT 2	จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาจังหวัด ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
IT 3	จังหวัดต้องมีระบบและสามารถคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
4.2	การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้
IT 4	จังหวัดต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม
IT 5	จังหวัดต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
IT 6	จังหวัดต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
IT 7	จังหวัดต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
5.1	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
HR 1	จังหวัดต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้ง ต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
HR 2	จังหวัดมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
5.2	การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ
HR 3	จังหวัดต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP 3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
HR 4	จังหวัดต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร
HR 5	จังหวัดต้องมีระบบการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในจังหวัดที่มีประสิทธิผล

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
6.1	การออกแบบกระบวนการ
PM 1	จังหวัดต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัด
PM 2	จังหวัดต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
PM 3	จังหวัดต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
PM 4	จังหวัดต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้จังหวัดจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
6.2	การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ
PM 5	จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ
PM 6	จังหวัดต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

คำอธิบายประกอบการประเมิน

ส่วนที่ 2

คำอธิบาย

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

หมวด 1 การนำองค์การ

LD 1 : จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์การที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์การและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความสำเร็จในอนาคตที่องค์การต้องการเป็น การกำหนดค่านิยม ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกองค์การ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังของจังหวัด

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความสำเร็จของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายความว่า ดังนี้

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากจังหวัดโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของจังหวัด เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในจังหวัด ผู้ส่งมอบงาน เป็นต้น

เมื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของจังหวัดต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์การที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร จังหวัดควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสารโต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติจังหวัดควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

LD 2 : ผู้บริหารจังหวัดมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ(Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในจังหวัดเดียวกัน

การมอบอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้จังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด เช่น

- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- การมอบอำนาจให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน

ทั้งนี้ จังหวัดสามารถมอบอำนาจให้ให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในจังหวัดเดียวกัน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550

LD 3 :ผู้บริหารของจังหวัดส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน Team Building และ Share Vision เป็นต้น

LD 4 : จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของจังหวัดให้ดีขึ้น

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและ

ติดตามผลการดำเนินการของจังหวัด ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไป

ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบสูงต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ตัวชี้วัดที่สำคัญต้องครอบคลุม 3 ประเภทตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ

ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดฯ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจะเป็นตัวอธิบายว่าทำไมตัวชี้วัดนี้จึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เป็นตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนส่วนมาก เป็นตัวชี้วัดที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น

แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แผนในการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งแผนดังกล่าวต้องประกอบด้วย

1. แนวทางการติดตามประเมินผลของแต่ละตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดของแผนงานโครงการ ติดตามจากร้อยละการเบิกจ่ายตามแผนที่กำหนด
2. กรอบระยะเวลาในการติดตามของแต่ละตัวชี้วัด เช่น ติดตามราย 1 เดือน รายไตรมาส ราย 6 เดือน 12 เดือน
3. ผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผล คือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดแต่ละตัว

การนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญ หมายถึง การนำผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้ทราบว่าตัวชี้วัดใดต้องแก้ไขก่อนหรือหลัง ทั้งนี้การจัดลำดับความสำคัญดังกล่าว ต้องกำหนดเกณฑ์ฯ เพื่อใช้ในการพิจารณา เช่น งบประมาณในการดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความพร้อมในการดำเนินการ ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ
2. เมื่อทราบชื่อของตัวชี้วัดแล้วให้นำมาจัดทำแผนในการติดตามประเมินผลตัวชี้วัด แผนดังกล่าวต้องประกอบด้วยชื่อตัวชี้วัด แนวทางการติดตาม กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ
3. กำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
4. ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการติดตามผลการปฏิบัติงาน และรายงานให้ผู้บริหารรับทราบ
5. จัดลำดับความสำคัญของผลของตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 3 และรายงานผลการจัดลำดับความสำคัญให้ผู้บริหารรับทราบ

6. ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
 7. รายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญเมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ผู้บริหารรับทราบ
 8. ทบทวนหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ และแผนการติดตามประเมินผล โดยพิจารณาจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา และจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 9. นำผลการทบทวนดังกล่าวไปกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญและแผนในการติดตามตัวชี้วัดของปีงบประมาณต่อไป
- ทั้งนี้ หากจังหวัดมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในองค์กร และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินการตาม LD 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในค่าตาม (ข 6) แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่อย่างไร

LD 5 : จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของจังหวัดเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

“นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ ขององค์กรที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม
2. ด้านผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านองค์กร
4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายในแต่ละด้านประกอบด้วยนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปดำเนินการได้จริง ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีควรมีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญคือ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี : ผู้รับผิดชอบหมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีซึ่งควรมีอำนาจหน้าที่ดังนี้
 - จัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

- สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรภายในองค์กร
- กำกับดูแล ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดหรือบุคลากรได้นำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล
- ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินมาตรการหรือโครงการที่รองรับนโยบายในแต่ละด้าน
- รายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ควรวิเคราะห์ผลพร้อมเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แต่หากมีการดำเนินการที่สามารถนับเป็นต้นแบบที่ดี ก็ควรนำไปเผยแพร่ ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

นอกจากผู้รับผิดชอบนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้ว ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานภายในองค์กร

2. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่คณะทำงานและบุคลากรในระดับผู้บริหาร

3. จัดประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์กร หมายถึง คณะทำงานจะต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (หากมี)

4. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน โดยนโยบายหลักนั้นควรแสดงให้เห็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือค่านิยมหลักขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อที่นโยบายหลักนี้จะได้มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้น สามารถนำค่านิยมหลักขององค์กรมาประกอบในนโยบายหลักก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์กรจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องใด แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรมีองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในน้ำหนักที่มากกว่าค่านิยมองค์กร

5. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน เมื่อได้กำหนดค่านิยมหลักแล้ว คณะทำงานควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งนี้ อาจจะวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าพันธกิจ หรือกระบวนการใดที่จะส่งผลกระทบต่อหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

6. ขออนุมัติและการประกาศใช้ : เมื่อคณะทำงานฯ ได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบควรนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงสุดพิจารณาและลงนาม เนื่องจากนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เปรียบเสมือนคำประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหาร

7. การนำไปสู่การปฏิบัติ : เมื่อผู้บริหารระดับสูงสุดลงนามแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบนำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบควรนำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปดำเนินการในกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง สำหรับการสื่อสารนั้น เช่น แจกนโยบายฯ ให้เป็นรายบุคคล ออกเป็นหนังสือเวียนให้ลงนามรับทราบ

ติดประกาศ นำขึ้นเว็บไซต์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางใดผู้รับผิดชอบควรมั่นใจว่า การสื่อสารนั้นมีความทั่วถึง และทุกคนรับทราบ

- เสริมสร้างความเข้าใจ: ผู้รับผิดชอบต้องทำหน้าที่สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ได้การตอบคำถาม หรือทำกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
- ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดโครงการมาตรการ: ผู้รับผิดชอบควรจัดทำกิจกรรม รณรงค์ ที่จะผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์กร/บุคลากรน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- ติดตามผล ความก้าวหน้าและการดำเนินโครงการ/มาตรการ: ผู้รับผิดชอบควรวางแผนการตรวจติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินโครงการ อาจจะเป็นในรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน
- รายงานผลและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: ผู้รับผิดชอบจะต้องจัดทำรายงาน ผลการดำเนินมาตรการ/โครงการที่รองรับแนวทางต่าง ๆ ของนโยบายหลัก

อนึ่ง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ผู้รับผิดชอบควรจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีประจำปี ทั้งนี้ สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมรวมทั้งตัวอย่างการเขียนนโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติ มาตรการและโครงการจากคู่มือ นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งสามารถ Download ได้ที่ www.opdc.go.th

การดำเนินการตาม LD 5 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน (ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด

LD 6 : จังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของจังหวัดจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของจังหวัดจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย

การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในจังหวัด ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และนโยบายซึ่งรวมถึง การปฏิบัติงานตามระเบียบของฝ่ายบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดให้จังหวัดต้องปฏิบัติตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และ เพื่อให้จังหวัดสามารถปฏิบัติตามระเบียบฯ ดังกล่าว จึงได้กำหนดแนวทางการจัดวางระบบการ ควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในขึ้น โดยมีรายละเอียดการวางแผนและการ ประเมินผลการควบคุมภายใน ดังนี้

1) กำหนดผู้รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบบุคคลใดบุคคล หนึ่งหรือคณะทำงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเป็นทางการ โดยอาจ ประกอบด้วย

- เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสหรือคณะทำงาน
- ผู้บริหารระดับส่วนราชการประจำจังหวัด เพื่อรับผิดชอบประเมินการควบคุม ภายในของส่วนราชการประจำจังหวัด ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานนั้น ๆ
- ผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินความเพียงพอและความสำเร็จของ มาตรการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนด โดยสอบถามการประเมินของฝ่ายบริหาร รวมทั้ง ประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในกิจกรรมการตรวจสอบภายในตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2) กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะประเมินผล ระบบการควบคุมภายในทั้งระบบทั่วทั้งองค์กร หรือจะประเมินผลเฉพาะบางส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูง

3) ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายในของจังหวัด รวมทั้ง วัตถุประสงค์ วิธีการและรูปแบบของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ตามที่ได้ออกแบบไว้

4) จัดทำแผนการประเมินผล โดยกำหนดรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- เรื่องที่จะทำการประเมิน
- วัตถุประสงค์ในการประเมิน
- ขอบเขตการประเมิน
- ผู้ประเมิน
- ระยะเวลาในการประเมิน
- วิธีการประเมิน
- อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

5) ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง โดยผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานของจังหวัดที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินงานในความรับผิดชอบ ทั้งนี้ตาม ขั้นตอนในแบบฟอร์มที่ 1 ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2554

6) สรุปผลการประเมินและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ดังนี้

รายงานระดับส่วนราชการประจำจังหวัด

- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย. 1)
- รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย. 2)

รายงานระดับจังหวัด

- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. 1)
- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. 2)
- รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. 3)
- รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.)

การดำเนินการตาม LD 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง6) หน่วยงานมีรายงานผลการตรวจสอบทางการเงิน ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการจัดการทางการเงิน และเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือไม่ อย่างไร

LD 7 : จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของจังหวัด รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8(3) ระบุว่าก่อนเริ่มดำเนินการจังหวัดต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน จังหวัดต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของจังหวัดก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม จังหวัดต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของจังหวัดให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

เพื่อให้การดำเนินการ ในหมวด 1 การนำองค์การ บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จังหวัดควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของจังหวัด
2. การกำกับดูแลตนเองที่ดี
3. การทบทวนผลการดำเนินการของจังหวัด
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม
5. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 1 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
LD 1	1.1 (1)	ม. 8
LD 2	1.1 (2)	ม. 27
LD 3	1.1 (2)	ม. 11
LD 4	1.1 (5) - (6)	ม. 8
LD 5	1.2 (11)	ม. 8 (2)
LD 6	1.1 (3)	ม. 8 (2)
LD 7	1.2 (8)	ม. 8 (3)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

SP 1 : จังหวัดต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาจังหวัด

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับจังหวัด การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดอย่างชัดเจน กำหนดให้จังหวัดต้องมีการจัดทำแผนภาพ (flow chart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยจังหวัดต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 และแนวทางตามที่ กนจ. กำหนด โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว นอกจากจังหวัดต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัดแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของแผนพัฒนาจังหวัดด้วย

การดำเนินการตาม SP 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก1) ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่หน่วยงานของท่านต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ข1) หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่ อย่างไร

SP 2 :ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างจังหวัด

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

- มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน และในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์การ
- มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัย เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศนำไปประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการด้วย
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างจังหวัด

- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น
 - จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
 - ปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์กรที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
 - สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

การดำเนินการตาม SP 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก6) หน่วยงานได้คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างจังหวัด และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน) ที่มีต่อการนำส่งผลผลิตหรือไม่ อย่างไร คำถาม (ข5) แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดวิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ค5) หน่วยงานมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร

SP 3 : จังหวัดต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

ในการดำเนินการให้แผนปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จังหวัดต้องมีการดำเนินการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) ที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง

- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น
- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
 - การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
 - การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
 - การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว จังหวัดต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย รวมถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมาย

แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เป็นกระบวนการวางแผนและจัดงบประมาณที่มีความชัดเจน ซึ่งคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางของรัฐจะเป็นผู้รับภาระผูกพันการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามลำดับความสำคัญ โดยคงไว้ซึ่งวินัยทางการคลัง วัตถุประสงค์ในการจัดทำ MTEF เพื่อการจัดทำเป้าหมายทางการคลัง และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์

การดำเนินการตาม SP 3 สอดคล้องตามการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

SP 4 : ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่า รวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ จังหวัดต้องมีการกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในจังหวัด

การดำเนินการตาม SP 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง1) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่อย่างไร

SP 5 : จังหวัดมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกส่วนราชการประจำจังหวัด) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัดอย่างเป็นระบบ

- จังหวัดมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกส่วนราชการประจำจังหวัด) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด โดยมีวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัดและระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคล ครอบคลุมถึง

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับจังหวัด และการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

- มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในจังหวัดทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของจังหวัดได้อย่างถูกต้อง
- มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของจังหวัดและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง
- มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของจังหวัด

การดำเนินการตาม SP 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค1) หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือไม่ อย่างไร

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสาวรุ่งลักษณ์ เมฆะอานวยชัย โทรศัพท์ : 0 2356 9959

2. นางสาวสุณี มักผล โทรศัพท์ : 0 2356 9968

SP 6 : จังหวัดต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม

จังหวัดต้องกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) แผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการ ต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณให้แก่แผนงาน/โครงการดังกล่าว

ในการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานนั้น จังหวัดอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project ในการจัดทำรายละเอียดดังกล่าว ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน แผนการใช้งบประมาณ และแผนการบริหารกำลังคน ได้อย่างครบถ้วน ทำให้การติดตามผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการตาม SP 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในค่าถาม (ค2) หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร

SP 7 : จังหวัดต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 นั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัด

จังหวัดต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

จังหวัดต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

• **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์การอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

• **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์การ/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

• **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์การ เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

• **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากจังหวัดจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว จังหวัดต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

- ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม
- ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ
- ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)

4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)
10. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

1. **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพ คำนวณการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

3. **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

4. **หลักความโปร่งใส (Transparency)** : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

5. **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

6. **หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)** : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

7. **หลักนิติธรรม (Rule of Law) :** ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

8. **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) :** ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

9. **หลักความเสมอภาค (Equity) :** ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

10. **หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) :** ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว จังหวัดอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมารวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว

การดำเนินการตาม SP 7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ข7) หน่วยงานกำหนดให้มีกระบวนการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทบทวนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสาวสุรลักษณ์ เมฆะอานวยชัย โทรศัพท์ : 0 2356 9959

2. นางสาวสาวิตรี เพ็งผาสุก โทรศัพท์ : 0 2356 9999 ต่อ 8867

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 2 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
SP 1	2.1 (1)	ม. 9, 16
SP 2	2.1 (2)	ม. 8 (3)
SP 3	2.1 (1) , 2.2 (7)	ม. 12, 20
SP 4	2.2 (5)	ม. 9
SP 5	2.2 (8)	ม. 12, 20
SP 6	2.2 (5)	ม. 20
SP 7	2.2 (6)	-

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS 1 : จังหวัดมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ดีนั้นจังหวัดควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้จังหวัดตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับปรุงการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้จัดแบ่งกลุ่มไว้

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากจังหวัดโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ในการดำเนินการ จังหวัดควรระบุผู้รับบริการหลักให้ชัดเจน เนื่องจากการกำหนดผู้รับบริการที่ชัดเจนจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ด้วยทั้งเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่ม ตามที่ได้ระบุไว้

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของจังหวัด เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในจังหวัด ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

การดำเนินการตาม CS 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 2 : จังหวัดมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยทั่วไปแล้ว จังหวัดจะมีช่องทางการรับฟังเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว ซึ่งจังหวัดควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

- การสำรวจรายการกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมผัสกับผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ
- การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากช่องทางการร้องเรียนต่าง ๆ และเว็บไซต์ รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต
- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์

การดำเนินการตาม CS 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้แบบประเมิน (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 3 : จังหวัดมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันเวลาที่

นอกจากการที่จังหวัดมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์แล้ว จะต้องมีการจัดการข้อร้องเรียนรวมทั้งการนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์การ ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน และการพัฒนาองค์กร

3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

7) มีการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ทั้งวิธีการ เวลา และผู้รับผิดชอบ)

ตัวอย่างแนวทางดำเนินการในการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เหมาะสม

- กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ต่าง ๆ
- กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ดังกล่าว
- กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียนฯ และปรับปรุงการให้บริการ
- นำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนการงานในหมวด 6
- มีการติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

การดำเนินการตาม CS 3 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

CS 4 : จังหวัดมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เครือข่าย หมายถึง กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จังหวัดเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อจังหวัดในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจังหวัดควรมุ่งเน้นในการสร้างเครือข่าย และให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างจังหวัดและเครือข่าย โดยควรมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัด เช่น การจัดเสวนาทุกเดือน กิจกรรมสัมพันธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นต้น

การดำเนินการตาม CS 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่อย่างไร

CS 5 : จังหวัดมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และ/หรือผู้รับบริการ มีโอกาสในการเข้าร่วมรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะหรือความคิดเห็น ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมในกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 5 ระดับ คือ

1. *ระดับการให้ข้อมูล (Inform)* เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่จังหวัดเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่น ๆ ต่อไป
2. *ระดับการปรึกษาหารือ (Consult)* เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ กับจังหวัด
3. *ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม
4. *ระดับการร่วมมือ (Collaborate)* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ
5. *ระดับการเสริมอำนาจประชาชน (Empower)* เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของจังหวัด เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้เข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาคประชาชนกับภาครัฐได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ/ผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการ และสร้างความประทับใจ/พึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ

ประชาชน หมายถึง บุคคลทั่วไป ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญกับประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ ซึ่งไม่รวมถึงบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบในประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ

คณะกรรมการภาคประชาชน/คณะทำงานภาคประชาชน หมายถึง คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่จังหวัดจัดตั้งขึ้น เพื่อให้เข้ามามีบทบาท หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยเข้ามามีส่วนในกระบวนการวางแผน และพัฒนาไปสู่ความร่วมมือในการดำเนินงานตามภารกิจหรือยุทธศาสตร์ของจังหวัด ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการจัดตั้ง ซึ่งควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่มาจากตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่หลากหลาย และครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของจังหวัด สามารถดำเนินการตามตัวอย่างต่อไปนี้

1) กระบวนการหรือการดำเนินการที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักของจังหวัด และการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การดำเนินการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด การดำเนินการโครงการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลัก การจัดหรือให้บริการสาธารณะ เป็นต้น

2) การกำหนดให้มีช่องทาง/วิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานของจังหวัด เช่น เว็บไซต์ การประชุมสัมมนา เอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3) การกำหนดให้มีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและหลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น คณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ ของจังหวัดที่มีองค์ประกอบมาจากผู้แทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

4) การจัดกิจกรรมของจังหวัดที่เป็นการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง และ/หรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับระหว่างกัน เช่น การเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผน และการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการของจังหวัด ซึ่งอาจเป็นการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการ/คณะทำงานชุดเดียวกันกับข้อ 3 โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องการติดตามประเมินผลด้วย

การดำเนินการตาม CS 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูงหรือไม่ อย่างไร

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ กลุ่มงานพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1. นางพรทิพย์ แก้วมูลคำ | โทรศัพท์ : 0 2356 9949 |
| 2. นางสาวตุลาภรณ์ เส้นดาโ๊ะ | โทรศัพท์ : 0 2356 9999 ต่อ 8848 |
| 3. นายธนกิจ สถาพรอานนท์ | โทรศัพท์ : 0 2356 9999 ต่อ 8848 |

CS 6 : จังหวัดมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของจังหวัด

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่จังหวัดควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการใน อนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

วิธีการวัดความพึงพอใจอาจใช้รูปแบบของแบบสอบถาม Likert Scale การสัมภาษณ์ การ สัมภาษณ์รายกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น สำหรับการ วัดความไม่พึงพอใจในหลักการควรแยกแบบสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจออกจากกัน อย่างชัดเจนเนื่องจาก ในการสำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการอาจอยู่ในระดับความพึงพอใจน้อย แต่ยังไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ จึงจำเป็นต้องแยกแบบสอบถามความไม่พึงพอใจออกมา เพื่อระบุสิ่งที่ ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด หากรวมไว้ในประเด็นเดียวกันจะทำให้ผู้ตอบไขว้เขว และมีแนวโน้มที่จะตอบ ความไม่พึงพอใจมากกว่า ในทางปฏิบัติจังหวัดสามารถสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ณ จุด บริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นสำคัญ ซึ่งในแบบสำรวจชุดเดียว อาจแยกคำถาม เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามความพึงพอใจในแต่ละเรื่อง ส่วนที่ 2 สำรวจความไม่พึงพอใจ ซึ่งการ สำรวจส่วนนี้อาจใช้เป็นคำถามปลายเปิด เช่น ในงานบริการ.....ท่านไม่พึงพอใจในเรื่องใดมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับ) ซึ่งควรจัดกลุ่มประเภทเป็นหมวด ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการประมวลผล เช่น ความไม่พึง พอใจด้านบุคลากร ด้านขั้นตอน ด้านระยะเวลา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เป็นต้น

การดำเนินการตาม CS 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการ ดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร

CS 7: จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของ งานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ โดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการ ทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

การกำหนดขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทราบระยะเวลา และขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่า เรื่องที่ตนมาติดต่อขอรับบริการจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือ แม้แต่จังหวัดจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของจังหวัดต้องกำหนด ระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ และประกาศให้ประชาชนรับทราบ โดยทั่วกัน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการของจังหวัด

นอกจากนี้ เพื่อให้จังหวัดสามารถส่งมอบการบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ จังหวัดสามารถ ดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดวิธีการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ โดยการจัดทำ“คู่มือการให้บริการ” เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรต่อผู้รับบริการ เช่น การแต่งกาย การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

2) พัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind

3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากร โดยการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้จังหวัดต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

การดำเนินการตาม CS 7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้แบบประเมิน (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานได้กำหนดความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จังหวัดควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

- (1) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) การกำหนดช่องทางการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ
- (3) การจัดการข้อร้องเรียน
- (4) การปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพการบริการ
- (5) การกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากร

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 3 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
CS 1	3.1 (1)	ม. 8
CS 2	3.1 (2)	ม. 38, 40
CS 3	3.1 (2), 3.2 (6)	ม. 8, 38, 39, 41
CS 4	3.2 (4) (7)	ม. 30, 31, 38-41
CS 5	3.2 (8)	ม. 38, 41-42
CS 6	3.2 (5) (8)	ม. 38, 41-42
CS 7	3.1 (2), 3.2 (5)	ม. 8, 45

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

IT 1 : จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องประกอบด้วยข้อมูล ดังรายละเอียดตามตารางท้ายนี้

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ข้อมูลผลการ ดำเนินการย้อนหลัง และปัจจุบัน ปี พ.ศ.				ความถี่ ในการ Update ข้อมูล	หมายเหตุ
		51	52	53	54		
1							
2							
3							
...							
...							

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

3. ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

IT 2 : จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด หมายถึง ระบบฐานข้อมูลศูนย์ข้อมูลกลาง กระทรวงมหาดไทยและจังหวัด ที่พัฒนาขึ้นโดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วยข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. รายการข้อมูลที่สำคัญของจังหวัด 45 กลุ่มเรื่อง ได้แก่ ข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการ ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการปฏิบัติงาน ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
2. รายการตัวชี้วัดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 32 ตัวชี้วัด (ที่ปรับปรุงใหม่)
(รายละเอียดของข้อมูลแต่ละรายการ ให้จังหวัดศึกษาจากระบบฐานข้อมูลศูนย์ข้อมูลกลาง กระทรวงมหาดไทยและจังหวัด)

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน
2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่
3. ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

IT 3 : จังหวัดต้องมีระบบและสามารถคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Provincial Products : GPP) หมายถึง มูลค่าเพิ่มหรือผลตอบแทนปัจจัยการผลิตสินค้าและบริการทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการผลิต 16 สาขา (เกษตรกรรม ประมง เหมืองแร่ อุตสาหกรรม ไฟฟ้า-ประปา ก่อสร้าง การค้า โรงแรม-ภัตตาคาร ขนส่ง-คมนาคม ตัวกลางทางการเงิน บริการอสังหาริมทรัพย์-บริการธุรกิจ บริหารราชการแผ่นดิน การศึกษา บริการด้านสุขภาพ บริการชุมชน และลูกจ้างในครัวเรือน) ในจังหวัด ในรอบระยะเวลา 1 ปีปฏิทิน โดยในกระบวนการจัดทำประกอบด้วย การศึกษาแนวคิด นิยาม การรวบรวมและจัดแบ่งประเภทกิจกรรมการผลิตตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (ประเทศไทย) ปี 2544 การสำรวจ จัดเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูล คำนวณ ตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการจัดทำ

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

3. ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

การจัดทำฐานข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ให้จังหวัดดำเนินการตามภาคผนวก จ-1

IT 4 : จังหวัดต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม

ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่จังหวัดดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล (ดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540) การจัดทำเว็บไซต์ของจังหวัดเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นต้น

IT 5 : จังหวัดต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

แนวทางการทำให้มั่นใจว่าระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เป็นต้น

การจัดระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ให้มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก อาจมีแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- จังหวัดอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของจังหวัด และมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ

- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

- จังหวัดอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ จังหวัดจะได้สามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้

- จังหวัดอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

โดยที่ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ดังกล่าว จะก่อให้เกิดระบบที่ช่วยผู้บริหารจังหวัดในการปฏิบัติราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) เป็นต้น

IT 6 : จังหวัดต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

จังหวัดอาจจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีแนวทาง/มาตรการที่จะป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Back up) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายจังหวัดสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหายได้ (Recovery)

2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง ระบบกำหนดสิทธิผู้ใช้งาน (Access rights) เป็นต้น

IT 7 : จังหวัดต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

การจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (รายละเอียดตามภาคผนวก จ-2)

- จังหวัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่จังหวัดได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม จังหวัดจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย (หากจังหวัดมีการดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ให้แสดงหลักฐานตามประเด็นดังกล่าว)
- การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน
- จังหวัดควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 สำนักงาน ก.พ.ร.
นางกลีนจันทร์ เขียวเจริญ โทรศัพท์ : 0 2356 9939

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 4 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
IT 1	4.1 (1) (10)	ม.9 (3)
IT 2	4.1 (1) (10)	-
IT 3	4.1 (1) (10)	-
IT 4	4.2 (6)	ม.39
IT 5	4.1 (3)	-
IT 6	4.2 (7)	-
IT 7	4.2 (9)	ม.11

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

HR 1 : จังหวัดต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้ง ต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.1 ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การให้ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงาน การพัฒนา/ฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

เมื่อจังหวัดได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัย และการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการ

ทำงานทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งจังหวัดควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

จังหวัดควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด มีการแลกบัตรผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัย และใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในช่วงเวลาทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่ทำงาน ระยะเวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ จังหวัดควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่

ยืดหยุ่น การจัดบริการรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบาย จัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ ต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

การดำเนินการตาม HR 1 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข) ความพึงพอใจของบุคลากร ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ก) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว (ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของจังหวัดและจังหวัด (ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารขององค์การกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

HR 2 : จังหวัดมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและ แจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

1. ประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรทราบ
2. ข้าราชการทุกคนจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานสรุปรอบ 6 เดือน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา
3. ผู้บังคับบัญชาสรุปผลการประเมินครั้งที่ 1
4. จัดเรียงลำดับผลการประเมิน
5. เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ให้ดำเนินการตามระบบเปิด ดังนี้

5.1 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคล

5.2 สำหรับข้าราชการที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการผู้นั้นทราบเป็นรายบุคคล และให้ชี้แจง แนะนำ หรือแนวทางพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

5.3 ให้แต่ละส่วนราชการประจำจังหวัด ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น

นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้ว จังหวัดควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การดำเนินการตาม HR 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง-7) หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำส่งผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพ หรือไม่อย่างไร

การดำเนินการตาม HR 2 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร

HR 3 : จังหวัดต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP 3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร

การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้จังหวัดนั้น ๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ดังนั้น ในการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้ใน SP 3 ควรครอบคลุมในเรื่อง

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร
- การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก
- การสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร
- การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากร
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ (Coaching) และ การสอนงานอย่างใกล้ชิด

การดำเนินการตาม HR 3 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ก) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์การบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้(ข) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ กล่าวคือ "กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ" ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (ค) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (ข) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง (ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก) การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจขององค์การ

HR 4 : จังหวัดต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมิน ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

1. การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็นการประกันคุณภาพที่จังหวัดจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการ คล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

▪ หลักสูตร ประกอบด้วย

- ✓ ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ✓ การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
- ✓ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ✓ การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

- ผู้สอน ประกอบด้วย
 - ✓ เป็นผู้มีความรู้ ความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
 - ✓ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
 - ✓ มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ
- วิธีการสอน ประกอบด้วย
 - ✓ มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
 - ✓ การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
 - ✓ มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม
- ห้องเรียน ประกอบด้วย
 - ✓ ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
 - ✓ ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ผู้เรียน
 - ✓ จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
 - ✓ ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
 - ✓ มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียนรู้
 - ✓ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน

2. การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จังหวัดควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด
- ประเมินผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

การดำเนินการตาม HR 4 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ง) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานขององค์การ

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องงบประมาณรายจ่ายขององค์การ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า

ตัวอย่างหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

บทนำ

เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ และคำนิยามหรือขอบเขตของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์

วัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำหลักเกณฑ์

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ

ให้กำหนดหลักเกณฑ์กลางที่จะใช้ร่วมกันในหน่วยงาน รวมถึงวิธีการประเมินประสิทธิผลการอบรม เช่น

- เนื้อหาหลักสูตร
 - ✓ เนื้อหาหลักสูตรต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- ความเหมาะสมผู้เข้ารับการอบรม
 - ✓ การจัดอบรมในรูปแบบการอภิปราย ต้องมีผู้เข้าอบรมไม่เกิน 20 คน
 - ✓ ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีความรู้พื้นฐานหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรนั้น ๆ
- คุณสมบัติของวิทยากร
 - ✓ วิทยากรต้องเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ตรงกับหลักสูตรที่อบรม และต้องมีประสบการณ์ในด้านนั้น ๆ อย่างน้อย 5 ปี
- เทคนิคการฝึกอบรม
 - ✓ ในการอบรมแต่ละหลักสูตรต้องมีสัดส่วนของการบรรยาย และ Workshop เป็น 60:40
- สถานที่ใช้อบรม
 - ✓ การจัดสถานที่อบรมต้องให้เหมาะสมกับหัวข้อการอบรมหรือกิจกรรมที่ใช้
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
 - ✓ ในการอบรมแต่ละหลักสูตรต้องมีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมก่อนเริ่มการอบรมทุกครั้ง (Pretest)

HR 5 : จังหวัดต้องมีระบบการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในจังหวัดที่มีประสิทธิผล

เพื่อให้ภายในจังหวัดเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิผล จังหวัดควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในจังหวัด โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น

- การประชุมประจำวันของบุคลากร (Morning Talk) จัดประชุมผู้บริหาร ประชุมระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ หรือสรุปผลการดำเนินงานในวันที่ผ่านมา พร้อมร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุหรือแนวทางแก้ไข
- การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านระบบ WEB Board , Teleconference เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรทราบข้อมูลได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น
- การจัดทำจดหมายข่าว กระดานข่าวประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย
- กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างไร้ขีดจำกัด ซึ่งสามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้
 - ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้นและเปิดรับความคิด
 - ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด
 - ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง
 - ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ
 - ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด
 - ขั้นตอนที่ 6 ยกย่องชมเชย และประกาศความสำเร็จ
 - ขั้นตอนที่ 7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง

การดำเนินการตาม HR 5 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ใน มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ง) มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 5 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จังหวัดควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

- (1) การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะและความต้องการ
- (2) การกำหนดวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- (3) การกำหนดระบบสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ
- (4) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 5 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
HR 1	5.3 ก (16) 5.3 ข (18) (19) (20)	-
HR 2	5.1 ข (4)	ม. 47
HR 3	5.1 ก (1) , 5.1 ค (5) 5.2 ข (9) (11) (12)	ม. 47
HR 4	5.1 ข (14)	ม. 20
HR 5	5.1 ก (3)	-

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

PM 1 : จังหวัดต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัด

กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของจังหวัด เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) จังหวัดได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่จังหวัดเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการเหล่านั้น
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น จังหวัดอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับชั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจจะระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตามควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

**PM 2 : จังหวัดต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความ
ต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมายและ
ข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการ
ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า**

การจัดทำ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง การกำหนด
วัตถุประสงค์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการมากจากปัจจัย
ต่าง ๆ 5 ประการ คือ

- ความต้องการผู้รับบริการ
- ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (key requirement) เช่น ต้องการความรวดเร็ว
จำนวน หรือ คุณภาพ (เช่น ถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐาน) เมื่อได้ข้อกำหนดก็จะทำให้ทราบว่า
จะออกแบบโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ
ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการควรคำนึงถึงข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและ
โอกาสในอนาคต ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม
ขีดความสามารถหน่วยงาน ความพร้อมของทรัพยากร มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวใน
การปรับเปลี่ยน

สำหรับปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการใน PM 2
ประกอบด้วย

- ความต้องการผู้รับบริการ เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้มัก
ได้มาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ Focus Group
- ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลักษณะเช่นเดียวกับผู้รับบริการ)
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลาที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย
เช่น มาตรฐานการตรวจสอบสินค้า การออกใบรับรองต่าง ๆ เป็นต้น
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ทนเวลา
- ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) ความคุ้มค่า

เมื่อได้ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการแล้ว ต้องกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าว เช่น จำนวนการให้บริการ ต้นทุนการให้บริการ ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นตัววัดในกระบวนการ (in-process measure) นอกจากข้อกำหนดในเชิงปริมาณ ระยะเวลาแล้ว ในกรณีทำงานไม่สามารถวัดได้ด้วยเรื่องของระยะเวลา จะพิจารณาถึงข้อกำหนดในเชิงคุณภาพด้วย คือ ดูข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากงาน ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ อาจกำหนดปฏิทินเวลาการดำเนินการ หรือร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (วัดผลเป็นระยะ ๆ) เป็นต้น

ตัวชี้วัดกระบวนการที่ดีจะต้องเป็นตัวควบคุมกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวชี้วัดที่วัดในส่วนของผลลัพธ์ไม่ถือเป็นตัวชี้วัดกระบวนการ เพราะเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ได้ ภายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว ตัวอย่างเช่น กระบวนการส่งเสริมด้านการผลิตสินค้าเกษตร ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ความเชี่ยวชาญของการให้คำปรึกษา ความถูกต้องของข้อมูลในการส่งเสริม

ตัวอย่าง ข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของกระบวนการสร้างคุณค่า
(โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

กระบวนการ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายใน	ตัวชี้วัดผล กระบวนการ
<u>การวางแผนก่อนการ รักษา</u> - อธิบายถึงโรคที่เป็นวิธีการรักษาและประมาณการค่าใช้จ่าย - การร่วมวางแผนของทีมสหสาขาในปัญหาซับซ้อนหรือโรคร้าย	- วางแผนการรักษาพยาบาลที่ครบถ้วนและได้มาตรฐาน - อธิบายแผนการรักษา	- จำนวน CPG / Care Map - อัตราผู้ป่วยในที่ปฏิเสธการรักษา	- อัตราการตายของผู้ป่วย - ผลการรักษาโรคร้าย - ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน - ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก - ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน - ร้อยละของผู้ป่วยที่จะมารักษาซ้ำ - ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา

ขั้นตอนการดำเนินการ

เมื่อได้รายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าแล้ว จะจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ประชุมคณะทำงานเพื่อจัดทำข้อกำหนด ซึ่งต้องใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือ ถ้าไม่มีข้อมูลอาจจัด Focus Group กับผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ
2. จัดทำตัวชี้วัดกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดอย่างถูกต้อง ครอบคลุม จัดทำระบบการติดตามตัวชี้วัดกระบวนการ

การดำเนินการตาม PM 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง-4) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ หรือไม่ อย่างไร และ (ง-5) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร

PM 3 : จังหวัดต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

เมื่อจังหวัดสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ และแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการดังกล่าวต้องใช้ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- การควบคุมค่าใช้จ่าย
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ (ประหยัด ทันเวลา คุ้มค่า)
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล (ออกแบบการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด)

ทั้งนี้เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ ระยะเวลา ขั้นตอน ผลผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายถึงความรวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของจังหวัด

การดำเนินการ PM 3 จังหวัดต้องทำความเข้าใจตั้งแต่ PM 1 การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย PM 2 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญต่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน และ PM 3 การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยพิจารณาจากข้อกำหนดที่สำคัญจาก PM 2 และวิเคราะห์จากปัจจัย

ประเด็นที่สำคัญ คือ การออกแบบกระบวนการงาน จะเขียนออกมาในรูปของผังกระบวนการงาน หรือ Work Flow ซึ่งต้องระบุจุดควบคุมที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าข้อกำหนดของกระบวนการ คือ ความรวดเร็ว ใน Work Flow ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า จุดใดบ้างที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว หรือ ตัวอย่างกระบวนการส่งเสริมการผลิต การเกษตร ที่มีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการต้องมีขั้นตอนที่จะทำอย่างไรให้ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการผลิตด้านการเกษตร เป็นต้น

แนวทางในการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 20 และ มาตรา 27

PM 4 : จังหวัดต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การจัดการกระบวนการเพื่อให้จังหวัดจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

จังหวัดมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

ภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

การจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน เป็นการมองภาพรวมในระดับจังหวัด ไม่ได้ยึดตามโครงการหรือกระบวนการว่ามีกี่โครงการ แต่จะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการ ว่าแม้จะมีภาวะฉุกเฉินเกิดขึ้น จังหวัดต้องมั่นใจได้ว่า จะสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ แผนสำรองฉุกเฉินอาจครอบคลุมเรื่องระบบไฟฟ้า ฐานข้อมูลถูก Hack หน่วยงานมีแผนฉุกเฉินรองรับหรือไม่ (อุปสรรคต่อการทำงาน) เวลาไฟไหม้ น้ำท่วม ฐานข้อมูลล่ม การชุมนุมทางการเมืองสถานที่ทำงานถูกปิดล้อม บางหน่วยงานอาจคำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับพันธกิจ เช่น การสื่อสาร คลื่นความถี่ เป็นต้น

PM 5 : จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างยิ่งมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

มาตรฐานคุณภาพงาน หมายถึง ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น) ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น

จังหวัดควรมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์การ เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น

PM 6 : จังหวัดต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการงาน และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

1. ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่จังหวัดต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน
3. เป้าหมายการปรับปรุงจังหวัดต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี
4. มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา
5. แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดดที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การ

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของจังหวัดและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

- การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายประจำปี
- จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการทำงานและระบบงานโดยปกติ
- กิจกรรมการปรับปรุงในจังหวัด เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย

กิจกรรม 5ส กิจกรรม CQI เป็นต้น

- โครงการรณรงค์ประจำปี
- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้นคือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3. จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นได้รับการแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาคลากรประจำปี

4. จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5. ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จังหวัดควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

- (1) การกำหนดแนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
- (2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- (3) การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของจังหวัด
- (4) การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบทดสอบและการแก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการ
- (6) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการขยายผล และพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์การ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 6 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
PM 1	6.1 (1)	-
PM 2	6.1 (2)	-
PM 3	6.1 (3)	ม. 20, 27-29
PM 4	เกณฑ์ MBNQA 2009 6.1 (C) Emergency Readiness	-
PM 5	6.1 (4) 6.2 (10)	ม. 27, 28
PM 6	6.1 (5) (6) 6.2 (11) (12)	-

ส่วนที่ 3

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนสมบูรณ์ถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่จังหวัดนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด จังหวัดต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์การ ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 1	จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	A	- มีแนวทาง/วิธีการในการกำหนดทิศทางการที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ - แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารทิศทางขององค์การ - ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D	บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์การ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L	- มีการติดตามประเมินผลการกำหนด และสื่อสารทิศทางขององค์การอย่างเป็นระบบ - แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงวิธีการกำหนดทิศทางขององค์การ และวิธีการ/ ช่องทางในการสื่อสาร
		I	ทิศทางขององค์การที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ความต้องการ /ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LD 2	ผู้บริหารจังหวัดมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในจังหวัดเดียวกัน	A	คำสั่ง/วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร
		D	รายงานผลการดำเนินการการมอบอำนาจดังกล่าว พร้อมยกตัวอย่าง
		L	รายงานผลการติดตาม/ทบทวนเรื่องการมอบอำนาจไปสู่บุคลากร
		I	การมอบอำนาจไปสู่บุคลากร สอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 3	ผู้บริหารของจังหวัดส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพันร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	A	แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		D	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		L	ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
		I	กิจกรรมที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการ และสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของจังหวัด
LD 4	จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของจังหวัดให้ดีขึ้น	A	▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย ○ ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ○ ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก ○ ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ▪ แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ○ แนวทางในการประเมิน ○ กรอบระยะเวลา ○ ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			○ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ▪ แนวทาง/ปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของจังหวัดให้ดีขึ้น
		D	▪ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ▪ รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ▪ รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน
		L / I	มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น
LD 5	จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของจังหวัดเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	A	▪ มีแนวทาง/วิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) แสดงกระบวนการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายฯ ▪ มีแนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีภายในองค์กร ▪ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ว่าด้วยการดำเนินการ การส่งเสริมให้มีการนำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ▪ มีการระบุผู้รับผิดชอบการดำเนินการอย่างชัดเจน
		D	สามารถแสดงผลการดำเนินการตามแผน
		L	มีการติดตามประเมินผลการดำเนินมาตรการ/โครงการ และรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีต่อไป
		I	นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 6	จังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	A	แนวทาง/วิธีการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดให้ดำเนินการตามที่กำหนดในตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง ตามแบบฟอร์มที่ 1 ใน 3 ขั้นตอน ดังนี้ • ขั้นตอนที่ 1 : ขั้นตอนเตรียมการ • ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดงานในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อยออกเป็นกิจกรรม/งาน • ขั้นตอนที่ 3 : จัดเตรียมเครื่องมือการประเมินผล)
		D	มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ประกอบด้วย แบบ ปย. 1 แบบ ปย. 2 แบบ ปอ. 1 แบบ ปอ. 2 แบบ ปอ. 3 และแบบ ปส.
		L	มีการวิเคราะห์จุดอ่อน/ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่ยังคงปรากฏอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหามาให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (รายงานผลการวิเคราะห์จุดอ่อน/ความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายใน ตามแบบฟอร์มที่ 2)
		I	ระบบการควบคุมภายในมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจ/เป้าหมายผลผลิต

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 7	จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของจังหวัด รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ <u>หมายเหตุ</u> กรณีจังหวัดใดไม่มีผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมให้แสดงมาตรการหรือวิธีการในการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับสังคม
		D	รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม
		L	มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบ เพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ
		I	มาตรการจัดการผลกระทบทางลบที่กำหนดสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP 1	จังหวัดต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาจังหวัด	A	▪ มีการจัดทำแผนภาพ (Flow Chart) ของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด เป็นลายลักษณ์อักษร ▪ ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน ▪ ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน
		D	▪ แสดงการถ่ายทอดคำเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด ▪ แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ
		L	▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดให้ดีขึ้นจากเดิม ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด ○ ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกองค์กร ○ ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายในองค์กร (เช่น การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA เป็นต้น)
		I	กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ดังนี้ ○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล ○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP 2	ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างจังหวัด	A	▪ มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน ▪ มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน
		D	▪ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนฯ อย่างน้อยประกอบด้วย ○ วิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด ○ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ○ ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม ○ กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างจังหวัด ○ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การ ▪ แสดงประเภทข้อมูลในแต่ละปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ประกอบการวางแผนฯ ได้อย่างชัดเจน ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสมได้แก่ ○ ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจุบัน ○ การรวบรวมข้อมูลต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ○ แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล
		L	แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน
		I	สามารถแสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด ที่วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ ได้ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือ นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP 3	จังหวัดต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ	A	มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้ ○ แผนการวางแผนและบริหารกำลังคน ○ แผนพัฒนาบุคลากร ○ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก ○ แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
		L / I	มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี)
SP 4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ ดังกล่าวนับผล	A	สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลากร
		D	การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน ต้องครอบคลุมประเด็น ○ การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์การไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ ○ การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ ○ ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ ○ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ
		L	▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ▪ แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติภายในจังหวัด
SP 5	จังหวัดมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกส่วนราชการประจำจังหวัด) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด อย่างเป็นระบบ	A	▪ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับจังหวัด ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของจังหวัดในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			▪ มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการครบทุกระดับ ดังต่อไปนี้ 1. ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกส่วนราชการประจำจังหวัด) 2. ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด) ▪ มีแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัดและระดับบุคคล ▪ มีแนวทางการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ▪ มีแนวทาง/วิธีการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานที่มีความถี่เหมาะสม ▪ มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจ ที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารทั้งในระดับส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคล
		D	▪ มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ▪ มีการสื่อสารให้บุคลากรในจังหวัดรับทราบถึงกรอบการประเมินผล และแผนปฏิบัติการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายอย่างทั่วถึง ▪ มีข้อตกลงฯ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถใช้ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับส่วนราชการประจำจังหวัดและในระดับบุคคล ▪ มีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			และเป้าหมายในแต่ละระดับที่มีความถี่เหมาะสมและกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในการดำเนินการเหมาะสม ▪ มีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (ผลคะแนน) ครบทุกระดับ
		L	▪ มีสรุปบทเรียนจากการติดตามความก้าวหน้าและการรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี (ดำเนินการภายในเดือนตุลาคม) ▪ มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต
		I	มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ
SP 6	จังหวัดต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม	A	มีการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องประกอบด้วย ○ ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ○ ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ ○ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรด้านอื่น ๆ
		D	▪ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินการตามรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ตามที่กำหนด ▪ แสดงให้เห็นถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) โดยผ่านการติดตามการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ
SP 7	จังหวัดต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	A	▪ แสดงเหตุผล/วิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ▪ วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ ที่ครบถ้วน	
			เรื่องธรรมชาติที่เกี่ยวของมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ด้วย ▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ▪ มีตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง
		D	▪ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ▪ แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้
		L	▪ มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อย 2 ไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ▪ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ หมายเหตุ กรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป จะต้องมีการสรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
CS 1	จังหวัดมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม	A	มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบตามพันธกิจที่กำหนดไว้
		I	การกำหนดกลุ่มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS 2	จังหวัดมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว	A	จังหวัดมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว
		D / I	จังหวัดนำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 1 กระบวนงาน หรือ 1 โครงการ
CS 3	จังหวัดมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทัน่วงที่	A	จังหวัดมีระบบในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย
		D	จังหวัดมีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย
		L	จังหวัดมีระบบและผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลคุณภาพการให้บริการ และมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย
		I	จังหวัดสามารถระบุตัวอย่างที่นำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น และคำชมเชยจากการรับฟังในช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน
CS 4	จังหวัดมีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A	จังหวัดมีข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเครือข่าย รวมทั้ง มีช่องทางการติดต่อกับเครือข่าย อย่างน้อย 2 ช่องทาง
		D / I	มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
CS 5	จังหวัดมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน	A	จังหวัดสามารถแสดงระบบหรือวิธีการ หรือกลไกในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการที่เชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักหรือยุทธศาสตร์ และแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			(Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง ▪ จังหวัดจัดให้มีระบบ/วิธีการ ในการเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง หรือผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนของจังหวัด
		D	▪ จังหวัดมีช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารและรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีความหลากหลายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างน้อย 3 ช่องทาง โดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้อง เชื่อถือได้ และ ทันกาล ▪ จังหวัดมีการจัดทำรายงานสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ดำเนินการดังกล่าวข้างต้นเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ▪ จังหวัดสามารถให้ตัวอย่างการดำเนินการ/โครงการ หรือกิจกรรม หรือเวที หรือวาระต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
		L	จังหวัดได้มีการแสดงให้เห็นว่าได้มีการรายงานหรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
		I	จังหวัดมีกรอบแนวคิดหรือแนวทางหรือแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น หรือแสดงให้เห็นว่ามีการขยายขอบเขตการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในภารกิจหรือยุทธศาสตร์อื่นของจังหวัด หรือขยายกลุ่มเป้าหมายการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS 6	จังหวัดมีการวัดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของจังหวัด	A / D	หลักฐานการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลที่ได้
		L / I	แสดงให้เห็นว่าได้นำผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของจังหวัด

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ ที่ครบถ้วน	
CS 7	จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ	A / D / I	- ตัวอย่างมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการที่ได้จัดทำไว้ รวมทั้งมีการจัดทำและประกาศให้ประชาชนได้ทราบแผนภูมิ หรือคู่มือการติดต่อราชการที่ระบุระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจน ในภารกิจหลักขององค์การ - คู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ (คู่มือการให้บริการ)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT 1	จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	A	แสดงระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2554 และข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี (พ.ศ. 2551 – 2553)
IT 2	จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	A	แสดงระบบฐานข้อมูลศูนย์ข้อมูลกลางกระทรวงมหาดไทยและจังหวัด ประจำปี 2554 และข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี (พ.ศ. 2551 – 2553)
IT 3	จังหวัดต้องมีระบบและสามารถคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	A	แสดงระบบฐานข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ประจำปี 2554 โดยดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดไว้ 5 ขั้นตอนได้ครบถ้วนสมบูรณ์
IT 4	จังหวัดต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม	A	แสดงรายการและรายละเอียดของข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนสามารถสืบค้นหรือขอข้อมูลได้ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
IT 5	จังหวัดต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	A	แสดงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ซึ่งประกอบด้วย ○ การติดตามเฝ้าระวังการเตือนภัยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัด ○ การเตือนภัยธรรมชาติ
		D	แสดงการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) หรือระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)
		L	แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
IT 6	จังหวัดต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	A	▪ แสดงการทบทวนความเสี่ยงของการรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ▪ แสดงระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ▪ แสดงผลการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของฐานข้อมูลและสารสนเทศของจังหวัด ▪ แสดงรายละเอียดแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
		D	▪ แสดงผลการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ▪ แสดงผลการดำเนินการตามระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ▪ แสดง Access Rights ที่ถูกต้องและทันสมัย
IT 7	จังหวัดต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำแผนไปปฏิบัติ	A	แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนด
		D	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 1	จังหวัดต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	A	▪ มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วยปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ▪ มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ▪ มีแผนการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร
		L	มีระบบการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การกำหนดตัวชี้วัด เป็นต้น
HR 2	จังหวัดมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	A	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
		D	▪ บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ▪ มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
		I	มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
HR 3	จังหวัดต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	▪ มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2554 ▪ มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ▪ มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2554
		D	มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2554
		L	มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
		I	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 4	จังหวัดต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร	A	มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของการฝึกอบรม
		D	มีการนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดฝึกอบรม
		L	มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร
HR 5	จังหวัดต้องมีระบบการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในจังหวัดที่มีประสิทธิผล	A	ระบบการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรของจังหวัด/แนวทางหรือแผนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะของบุคลากร/ช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะของบุคลากร
		D	รายงานผลการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากร
		L	รายงานผลการติดตามประเมินผลการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะของบุคลากร พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการดำเนินการต่อไป

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
PM 1	จังหวัดต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัด	A	แสดงวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก ○ ยุทธศาสตร์ ○ พันธกิจ ○ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
PM 2	จังหวัดต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	A	มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก ○ ความต้องการของผู้รับบริการ ○ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ○ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ○ ประสิทธิภาพของกระบวนการ ○ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน
		D	การนำข้อกำหนดของกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
		L	มีการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ
PM 3	จังหวัดต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	A	▪ แสดงข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และชี้ให้เห็นว่านำมาออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญอย่างไร ▪ การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้นำปัจจัยที่สำคัญมาใช้ประกอบ อย่างน้อย 2 ปัจจัยต่อไปนี้ ○ องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ○ ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน ○ การควบคุมค่าใช้จ่าย ○ ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล
		D	มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		L	มีการตรวจสอบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ควรปรับปรุง โดยการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน
PM 4	จังหวัดต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้จังหวัดจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	A	แสดงแผนสำรองฉุกเฉิน เพื่อป้องกันผลกระทบกับการจัดการกระบวนการในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน
		D	สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนสำรองฉุกเฉินรับทราบถึงแนวทางปฏิบัติ
		L	มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนสำรองฉุกเฉินให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ
		I	แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่อการดำเนินการตามพันธกิจหลักของจังหวัดว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
PM 5	จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ	A	- แสดงรายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร - คัดเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่าไม่น้อยกว่า 50% และกระบวนการสนับสนุนไม่น้อยกว่า 50% มาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน - มาตรฐานการปฏิบัติงาน อย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน
		D	แสดงวิธีการที่จังหวัดนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติ โดยการเผยแพร่มาตรฐาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การมีระบบติดตามมาตรฐานงาน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
		L	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ
		I	มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน <u>หรือ</u>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			มีระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามข้อกำหนดของกระบวนการ
PM 6	จังหวัดต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	A	- แนวทาง/วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ - แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่น การบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ
		D	- วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกเว็บบไซต์ - กิจกรรม/โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)
		L	หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ

ภาคผนวก จ-1

**รายละเอียดการดำเนินการและการประเมิน IT 3 จังหวัดต้องมีระบบและสามารถ
คำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย**

หมายเหตุ: การจัดทำระบบฐานข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) เป็นกิจกรรมที่จังหวัดดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกรมบัญชีกลางและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 หน่วยงานดังกล่าวได้จัดทำแนวทางการดำเนินการและวิธีการประเมินเพื่อวัดความสำเร็จในกิจกรรมการจัดทำระบบฐานข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ในภาคผนวกนี้

**รายละเอียดการดำเนินการและการประเมิน IT 3 จังหวัดต้องมีระบบและสามารถ
คำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย**

คำอธิบาย :

- ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Provincial Products : GPP) หมายถึง มูลค่าเพิ่มหรือผลตอบแทนปัจจัยการผลิตสินค้าและบริการทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการผลิต 16 สาขา (เกษตรกรรมฯ ประมง เหมืองแร่ฯ อุตสาหกรรม ไฟฟ้า-ประปาฯ ก่อสร้าง การค้าฯ โรงแรม-ภัตตาคาร ขนส่ง-คมนาคมฯ ตัวกลางทางการเงิน บริการอสังหาริมทรัพย์-บริการธุรกิจ บริหารราชการแผ่นดินฯ การศึกษา บริการด้านสุขภาพฯ บริการชุมชนฯ และลูกจ้างในครัวเรือน) ในจังหวัด ในรอบระยะเวลา 1 ปีปฏิทิน โดยในกระบวนการจัดทำประกอบด้วย การศึกษาแนวคิด นิยาม การรวบรวมและจัดแบ่งประเภทกิจกรรมการผลิตตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (ประเทศไทย) ปี 2544 การสำรวจ จัดเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูล ค่าตอบแทน ตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการจัดทำ
- จากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินนโยบายของรัฐบาลที่ เน้นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุขระดับจังหวัด และโครงการพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชน ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบกับรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2550 กำหนดให้จังหวัดต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดนั้น ทำให้จังหวัดควรมีเครื่องมือที่จะใช้วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจของจังหวัด เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัดที่ถูกทิศทาง จึงควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายในจังหวัดร่วมกันจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย สามารถสะท้อนข้อเท็จจริงในพื้นที่
- นอกจากนี้แต่ละจังหวัดได้เริ่มจัดทำ GPP มาแล้วตั้งแต่ปี 2547 โดยได้รับการสนับสนุนทางวิชาการจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำบางส่วนจากจังหวัด กรมบัญชีกลาง และ สศช. ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การจัดทำ GPP ของแต่ละจังหวัดมีความก้าวหน้ามาเป็นลำดับ
- ตามที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2550 นั้น คณะรัฐมนตรีอนุมัติ ตามมติคณะกรรมการการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 1 เห็นชอบให้ปรับปรุง กระบวนการจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด โดยมอบหมาย สศช. เป็นผู้กำกับคุณภาพของ การจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด และสำนักงานคลังจังหวัดมีหน้าที่ประสานการจัดทำและ ประมวลผลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ พร้อมทั้ง ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดระดับกระทรวงสั่งการให้หน่วยงานส่วนภูมิภาค องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ให้ความร่วมมือและร่วมปฏิบัติการในการจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดเพื่อให้ ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ มีมาตรฐานและคุณภาพ โดยถือเป็นภารกิจที่สามารถนำมาใช้ ประกอบการพิจารณา ผลการปฏิบัติราชการประจำปีได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน

เกณฑ์การให้คะแนน :

ระดับ	1	2	3	4	5
คะแนน	5	50	70	90	100

โดยที่ :

ระดับที่	เกณฑ์การให้คะแนน
1	▪ หน่วยงานผู้จัดทำข้อมูลรายสาขาทบทวนผลการจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดในปีที่ผ่านมา ระบุปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้ง วางแผนดำเนินการปรับปรุงการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดรายสาขา และกระบวนการดำเนินงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
2	▪ จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดรายสาขาให้ครอบคลุมกิจกรรมการผลิตที่มีในจังหวัด รวมถึงกิจกรรมการผลิตที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า รวมทั้ง มีการตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้องของข้อมูลรายสาขาตามหลักวิชาการ ประกอบด้วย ข้อมูลประชากรและการสุ่มตัวอย่าง ข้อมูลผลการสำรวจตัวอย่างและการปรับค่าผลสำรวจเป็นค่าประชากร โดยบันทึกข้อมูลลงในฐานข้อมูลที่เป็นแฟ้มข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic file) (ซึ่งไม่ใช่แบบคำนวณ GPP-3) ▪ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดระหว่างหน่วยงานของรัฐภายในจังหวัด
3	▪ จัดทำมูลค่าเพิ่มในแบบคำนวณ GPP-3 เป็นรายสาขา และแสดงอัตราการเติบโต (Growth Rate) ระหว่างปี โครงสร้างการผลิต (Structure) ที่มาของการขยายตัว (Source of Growth) ทั้งในราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 รวมถึงดัชนีราคา (Implicit Price Index) และสัดส่วน IC/GO, VA/GO
4	▪ สำนักงานคลังจังหวัดรวบรวม GPP ทั้ง 16 สาขา ดำเนินการพิจารณาตรวจสอบวิเคราะห์ผลการจัดทำ GPP รายการกิจกรรม ภาพรวมของสาขา และภาพรวมจังหวัดในสาระสำคัญ 1) ความครอบคลุมของกิจกรรมการผลิตที่มีในจังหวัด 2) การจัดทำฐานข้อมูลที่ต้องทั้งในด้านกระบวนการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลและความสอดคล้องของฐานข้อมูลกับสถานการณ์จริงในพื้นที่ 3) ความถูกต้องของการจัดทำ worksheet ประมวลผล GPP ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 และ 4) ความเป็นไปได้ของสัดส่วน IC/GO สัดส่วน VA/GO อัตราขยายตัวและ

ระดับที่	เกณฑ์การให้คะแนน
4	โครงสร้างของมูลค่าเพิ่ม ณ ราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 และดัชนีราคาผลิตภัณฑ์จังหวัด (Implicit Price Index) สำนักงานคลังจังหวัดรวบรวม GPP ทั้ง 16 สาขา จัดทำบทวิเคราะห์ (เบื้องต้น) โดยแสดงอัตราการเติบโต และโครงสร้างการผลิต ทั้งในราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 พร้อมทั้ง วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างสาขา อธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีในภาพรวม และรายสาขา โดยจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์จริงในพื้นที่
5	- สำนักงานคลังจังหวัดจัดการประชุมพิจารณาผลการจัดทำเบื้องต้นร่วมกันระหว่างผู้จัดทำและหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย-ภาคอุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด สมาคมธนาคาร สมาคมโรงแรม สศช.-ภาค คลังเขตที่รับผิดชอบพื้นที่ นักวิชาการในจังหวัด และ/หรือผู้ประกอบการรายสำคัญ เป็นต้น เพื่อปรับปรุงการจัดทำมูลค่าเพิ่มรายสาขาให้มีความถูกต้อง และ สะท้อนภาวะที่เป็นจริงในพื้นที่ - สำนักงานคลังจังหวัดจัดประชุมเผยแพร่สถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP) เบื้องต้นแก่คณะกรรมการ GPP จังหวัด ภายหลังจากการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และ/หรือข้อคิดเห็นจากการประชุมพิจารณาผลการจัดทำเบื้องต้นร่วมกัน (ถ้ามี)

- หมายเหตุ
1. IC/GO หมายถึงสัดส่วนของค่าใช้จ่ายขั้นกลางต่อมูลค่าผลผลิต
 2. VA/GO หมายถึงสัดส่วนของมูลค่าเพิ่มต่อมูลค่าผลผลิต

การพิจารณาระดับคะแนนแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ขั้นตอน โดยมีระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
ระดับที่ 1	5	5
ระดับที่ 2	45	50
ระดับที่ 3	20	70
ระดับที่ 4	20	90
ระดับที่ 5	10	100
รวม	100	

ขั้นตอนที่ 1 (ร้อยละ 5)

1.1 ประชุมทบทวนผลการจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดในปีที่ผ่านมา ระบุปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้ง วางแผนดำเนินการปรับปรุงการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดรายสาขา และกระบวนการดำเนินงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 (ร้อยละ 45)

มิติเชิงปริมาณ (ร้อยละ 20)

2.1 รวบรวมกิจกรรมการผลิตที่มีในจังหวัด รวมถึงกิจกรรมการผลิตที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า จำแนกเป็นรายสาขา (ตามรหัส TSIC) และข้อมูลผู้ประกอบการหรือหน่วยงานที่มีในจังหวัดทั้งหมดตามแนวทางการจัดทำ GPP ของสาขานั้น ๆ โดยจำแนกข้อมูลผู้ประกอบการแบ่งตามขนาดกิจการ (หรือแบ่งตามพื้นที่ในกรณีสาขาเกษตรกรรมหมวดการปลูกพืช) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลประชากร (population frame หรือ N) ของจังหวัด ประจำปี 2548 – 2553 โดยระบุแหล่งที่มา และหลักเกณฑ์การจำแนกขนาดกิจการ เช่น พิจารณาจากรายได้ และ/หรือ ประเภทเครื่องมือ เครื่องจักร และ/หรือ พื้นที่

2.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง (n) และข้อมูลผู้ประกอบการหรือหน่วยงานที่เลือกเป็นตัวอย่างในการสำรวจจัดเก็บข้อมูล จำแนกเป็นรายสาขา (ตามรหัส TSIC) ประจำปี 2548 – 2553 โดยแบ่งตัวอย่างตามขนาดกิจการ ที่สอดคล้องกับฐานข้อมูลประชากรในข้อ 2.1

โดยเกณฑ์คะแนนข้อ 2.1 และ 2.2 พิจารณาให้คะแนนจากจำนวนกิจกรรมการผลิตที่จัดเก็บข้อมูล (ตามรหัส TSIC) ทั้ง 16 สาขาเทียบกับจำนวนกิจกรรมการผลิตทั้งหมดที่มีในจังหวัด ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ (ร้อยละ)	12	14	16	18	20
กิจกรรมการผลิต ที่จัดเก็บได้ ทั้งหมด	จัดเก็บข้อมูล ได้ตั้งแต่ร้อยละ 41 - 50 จาก กิจกรรมการ ผลิตทั้งหมดที่ มีในจังหวัด	จัดเก็บข้อมูล ได้ตั้งแต่ร้อยละ 51 - 60 จาก กิจกรรมการ ผลิตทั้งหมดที่ มีในจังหวัด	จัดเก็บข้อมูล ได้ตั้งแต่ร้อยละ 61 - 70 จาก กิจกรรมการ ผลิตทั้งหมดที่ มีในจังหวัด	จัดเก็บข้อมูล ได้ตั้งแต่ร้อยละ 71 - 80 จาก กิจกรรมการ ผลิตทั้งหมดที่ มีในจังหวัด	จัดเก็บข้อมูล ได้ตั้งแต่ร้อยละ 81 ขึ้นไป จาก กิจกรรมการ ผลิตทั้งหมดที่ มีในจังหวัด

มิติคุณภาพ (ร้อยละ 25)

2.3 มีความร่วมมือในการให้ข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัด ที่ใช้สำหรับจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด ในแต่ละสาขาการผลิต เช่น ข้อมูลปริมาณการผลิต ราคาผลผลิต ข้อมูลจากการจัดเก็บภาษี จำแนกตามรหัสอุตสาหกรรมการผลิต (TSIC หรือ ISIC)

ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและองค์กรอิสระในจังหวัด ฯลฯ (ร้อยละ 5)

2.4 รวบรวมผลการสำรวจจัดเก็บข้อมูล ทั้งในกรณีที่เก็บข้อมูลผู้ประกอบการทุกราย และกรณีที่สุ่มตัวอย่าง โดยมีการจัดทำฐานข้อมูลเป็นแฟ้มข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic file) อย่างเป็นระบบเป็นอนุกรมรายปี 2546 - 2553 (อย่างน้อยปี 2548 เป็นต้นไป) (ร้อยละ 10)

2.5 ทำการตรวจสอบความสอดคล้องในรายละเอียดของข้อมูลที่จัดเก็บได้ (Editing) และทำการประเมินค่าที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ในกรณีที่สำรวจตัวอย่าง ให้แสดงการประมาณค่าผลการสำรวจของกิจกรรมจากตัวอย่าง (n) ให้เป็นค่าตามจำนวนประชากรทั้งหมด (N) ในแต่ละขนาดกิจการของกิจกรรมการผลิตนั้น ๆ ตามหลักวิชาสถิติ ซึ่งต้องสอดคล้องกับมิติเชิงปริมาณ (ร้อยละ 10)

โดยการให้คะแนนในขั้นตอนที่สูงขึ้น จะต้องผ่านการดำเนินงานในขั้นตอนระดับต้นมาก่อน

ขั้นตอนที่ 3 (ร้อยละ 20)

3.1 นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 มาทำการคำนวณในแบบคำนวณ GPP-3 โดยตรวจสอบความถูกต้องของการคำนวณ และสามารถปรับปรุงสูตรการคำนวณเองได้ตามความเหมาะสมของข้อมูลที่จัดเก็บมาได้ (ร้อยละ 10)

3.2 สามารถทำการเชื่อมโยงข้อมูลจากแบบคำนวณ GPP-3 ไปยังแบบคำนวณ GPP-2 และ GPP-1 ได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วนทุกกิจกรรมการผลิตที่มีในแต่ละสาขา พร้อมทั้งแสดงอัตราการเติบโต (Growth Rate) ระหว่างปี โครงสร้างการผลิต (Structure) ที่มาของการขยายตัว (Source of Growth) ทั้งในราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 รวมถึงดัชนีราคา (Implicit Price Index) และ สัดส่วน IC/GO, VA/GO (ร้อยละ 10)

โดยการให้คะแนนในขั้นตอนที่สูงขึ้น จะต้องผ่านการดำเนินงานในขั้นตอนระดับต้นมาก่อน

ขั้นตอนที่ 4 (ร้อยละ 20)

4.1 สำนักงานคลังจังหวัดรวบรวม GPP ทั้ง 16 สาขา อนุกรมปี 2546 -2552 พร้อมทั้งดำเนินการพิจารณาตรวจสอบวิเคราะห์ผลการจัดทำ GPP รายการกิจกรรม ภาพรวมของสาขา และภาพรวมจังหวัด ในสาระสำคัญ 1) ความครอบคลุมของกิจกรรมการผลิตที่มีในจังหวัด 2) การจัดทำฐานข้อมูลที่ถูกต้องทั้งในด้านกระบวนการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล และความสอดคล้องของฐานข้อมูลกับสถานการณ์จริงในพื้นที่ 3) ความถูกต้องของการจัดทำ worksheet ประมวลผล GPP ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ทั้งในด้านรายการข้อมูล สูตรการคำนวณ และการเชื่อมโยงไฟล์ข้อมูล และ 4) ตรวจสอบความเป็นไปได้ของสัดส่วน IC/GO สัดส่วน VA/GO อัตราขยายตัว

และโครงสร้างของมูลค่าเพิ่ม ณ ราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 และดัชนีราคาผลิตภัณฑ์จังหวัด (Implicit Price Index) (ร้อยละ 10)

4.2 สำนักงานคลังจังหวัด ดำเนินการจัดทำบทวิเคราะห์ (เบื้องต้น) ของอนุกรมปี 2546 – 2552 โดยแสดงอัตราการเติบโต และโครงสร้างการผลิต ทั้งในราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 พร้อมทั้งวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างสาขา อธิบายสาเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีในภาพรวม และรายสาขา โดยจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์จริงในพื้นที่ (ร้อยละ 10)

โดยการให้คะแนนในขั้นตอนที่สูงขึ้น จะต้องผ่านการดำเนินงานในขั้นตอนระดับต้นมาก่อน

ขั้นตอนที่ 5 (ร้อยละ 10)

5.1 สำนักงานคลังจังหวัดจัดการประชุมพิจารณาผลการจัดทำเบื้องต้นของ GPP อนุกรมปี 2546 - 2552 ร่วมกันระหว่างผู้จัดทำและหน่วยงานต่างๆ เช่น ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย-ภาค สภาอุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด สมาคมธนาคาร สมาคมโรงแรม สศช.-ภาค คลังเขตที่รับผิดชอบพื้นที่ นักวิชาการในจังหวัด และ/หรือ ผู้ประกอบการรายสำคัญ เป็นต้น เพื่อปรับปรุงการจัดทำมูลค่าเพิ่มรายสาขาให้มีความถูกต้อง และ สะท้อนภาวะที่เป็นจริงในพื้นที่ (ร้อยละ 5)

5.2 สำนักงานคลังจังหวัดจัดประชุมเผยแพร่สถิติผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP) เบื้องต้นแก่คณะกรรมการ GPP จังหวัด หลังจากการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และ/หรือ ข้อคิดเห็นจากการประชุมพิจารณาผลการจัดทำเบื้องต้นร่วมกัน (ถ้ามี) (ร้อยละ 5)

แนวทางการประเมินผล :

ระดับที่	เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการประเมินผล
1	ขั้นตอนที่ 1 : ■ หน่วยงานผู้จัดทำข้อมูล GPP รายสาขา ทบทวนผลการจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดในปีที่ผ่านมา ระบุปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวางแผนการปรับปรุงการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดรายสาขา และ	ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ
		➤ เอกสาร/หลักฐานที่แสดงว่าจังหวัดดำเนินงานในขั้นตอนที่ 1 มีดังนี้ ➤ รายงานการประชุม ที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนผลการจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด พร้อมทั้งปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ➤ แผนการดำเนินงานจัดทำ GPP ใน ปีงบประมาณ 2554 (มีเนื้อหาครบทุกสาขา)

ระดับที่	เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการประเมินผล
	กระบวนการดำเนินงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	
2	ขั้นตอนที่ 2 : จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดรายสาขาให้ครอบคลุมกิจกรรมการผลิตที่มีในจังหวัด รวมถึงกิจกรรมการผลิตที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า รวมทั้งมีการตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้องของข้อมูลรายสาขาตามหลักวิชาการ ประกอบด้วย ข้อมูลประชากร และการสุ่มตัวอย่าง ข้อมูลผลการสำรวจตัวอย่างและการปรับค่าผลสำรวจเป็นค่าประชากร โดยบันทึกข้อมูลลงในฐานข้อมูลที่เป็นแฟ้มข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic file) (ซึ่งไม่ใช่แบบคำนวณ GPP-3)	ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ - เอกสาร (hard copy) และ/หรือ ข้อมูลที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่แสดงว่าจังหวัดดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 มีดังนี้ - ข้อมูลที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือเอกสาร (hard copy) ที่แสดงกิจกรรมการผลิตทั้งหมด (ตามรหัส TSIC) ที่มีในจังหวัด ปี พ.ศ. 2548 - 2553 (population frame หรือ N) โดยจำแนกเป็นรายสาขา และแบ่งตามขนาดกิจการหรือแบ่งตามพื้นที่ โดยระบุแหล่งที่มา และหลักเกณฑ์การจำแนกขนาดกิจการ - ข้อมูลที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือเอกสาร (hard copy) ที่แสดงกิจกรรมการผลิตที่ได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล (ตามรหัส TSIC) ปี พ.ศ. 2548 - 2553 โดยจำแนกสาขาและขนาดกิจการที่สอดคล้องกับขั้นตอนข้างต้น พร้อมทั้งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงและสาเหตุการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี - การแสดงถึงวิธีการจัดเก็บข้อมูล และการปรับปรุงข้อมูลในกรณีที่ข้อมูลที่ได้รับมาไม่สมบูรณ์ (การ edit ข้อมูล) - ข้อมูลที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือเอกสาร (hard copy) ที่แสดงถึงวิธีการประมาณค่าของกิจกรรมจากตัวอย่าง (n) ให้เป็นค่าตามจำนวนทั้งหมด (N) ในแต่ละขนาดกิจการของกิจกรรมการผลิตนั้น ๆ <u>ตามหลักวิชาสถิติ</u>

ระดับที่	เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการประเมินผล
3	ขั้นตอนที่ 3 : จัดทำมูลค่าเพิ่มในแบบคำนวณ GPP-3 เป็นรายสาขา และแสดงอัตราการเติบโต (Growth Rate) ระหว่างปีโครงสร้างการผลิต (Structure) ที่มาของการขยายตัว (Source of Growth) ทั้งในราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 รวมถึงดัชนีราคา (Implicit Price Index) และ สัดส่วน IC/GO, VA/GO	ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ
		๒. หลักฐานที่แสดงว่าจังหวัดดำเนินงานในขั้นตอนที่ 3 มีดังนี้ ▶ ฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์/ไฟล์ข้อมูล และ/หรือ เอกสารที่แสดงถึงการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 มาลงในตาราง GPP-3 อย่างถูกต้อง และ แสดงถึงวิธีการปรับปรุงสูตรการคำนวณเองได้ ▶ ฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์/ไฟล์ข้อมูล และ/หรือ เอกสารที่แสดงถึงความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลจาก GPP-3 ไปยัง GPP-2 และ GPP-1 ได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน ทุกกิจกรรมการผลิตที่มีในแต่ละสาขา และแสดงอัตราการเติบโต (Growth Rate) ระหว่างปีโครงสร้างการผลิต (Structure) ที่มาของการขยายตัว (Source of Growth) ทั้งในราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 รวมถึงดัชนีราคา (Implicit Price Index) และ สัดส่วน IC/GO, VA/GO
4	ขั้นตอนที่ 4 : สำนักงานคลังจังหวัด - ดำเนินการรวบรวม GPP ทั้ง 16 สาขา อนุกรมปี 2546 - 2552 พร้อมทั้งตรวจสอบวิเคราะห์ผลการจัดทำ GPP รายการกิจกรรม ภาพรวมของสาขา และภาพรวมจังหวัด ในสาระสำคัญ 1) ความครอบคลุมของกิจกรรมการผลิตที่มีในจังหวัด 2) การจัดทำฐานข้อมูลที่ต้องการทั้งในด้านกระบวนการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล และ	ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ
		๒. เอกสาร/หลักฐานที่แสดงว่าจังหวัดดำเนินงานในขั้นตอนที่ 4 มีดังนี้ ▶ รายงานผลการตรวจสอบการจัดทำ GPP เบื้องต้นจากคลังจังหวัด ทั้ง 16 สาขาการผลิต อนุกรมปี 2546 -2552 โดยมีเนื้อหาที่แสดงถึงการพิจารณาตรวจสอบ 1) ความครอบคลุมของกิจกรรมการผลิตที่มีในจังหวัด 2) การจัดทำฐานข้อมูล ที่ถูกต้อง ทั้งใน ด้านกระบวนการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล และ ความสอดคล้องของฐานข้อมูลกับสถานการณ์จริงในพื้นที่ 3) ความถูกต้องของการจัดทำ worksheet ประมวลผล GPP ในขั้นตอนที่ 2

ระดับที่	เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการประเมินผล
	ความสอดคล้องของ ฐานข้อมูลกับสถานการณ์จริง ในพื้นที่ 3) ความถูกต้องของการจัดทำ worksheet ประมวลผล GPP ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 และ 4) ความเป็นไปได้ของ สัดส่วน IC/GO สัดส่วน VA/GO อัตราขยายตัวและ โครงสร้างของมูลค่าเพิ่ม ณ ราคาประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 และ (Implicit Price Index) ▪ จัดทำบทวิเคราะห์ (เบื้องต้น) อนุกรมปี 2546 – 2552 โดย แสดงอัตราการเติบโต และ โครงสร้างการผลิต ทั้งในราคา ประจำปีและราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 พร้อมทั้ง วิเคราะห์ ความสอดคล้องระหว่างสาขา อธิบายเหตุผลของการ เปลี่ยนแปลงระหว่างปีใน ภาพรวม และรายสาขา โดย จะต้องสอดคล้องกับ สถานการณ์จริงในพื้นที่	และ 3 และ 4) ความเป็นไปได้ของสัดส่วน IC/GO สัดส่วน VA/GO อัตราขยายตัวและ โครงสร้างของมูลค่าเพิ่ม ณ ราคาประจำปีและ ราคาคงที่ ณ ปี พ.ศ. 2550 และดัชนีราคา ผลิตภัณฑ์จังหวัด (Implicit Price Index) ➢ บทวิเคราะห์ GPP ทั้ง 16 สาขา (เบื้องต้น) อนุกรมปี 2546 – 2552 ที่จะนำเสนอในการ ประชุมพิจารณาผลการจัดทำเบื้องต้น ➢ เอกสาร (hard copy) และแฟ้มอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics file) ที่แสดงกิจกรรม
5	ขั้นตอนที่ 5 : สำนักงานคลังจังหวัดดำเนินการ ▪ จัดการประชุมพิจารณาผลการ จัดทำเบื้องต้นร่วมกันระหว่าง ผู้จัดทำและหน่วยงานต่างๆ เช่น ผู้แทนธนาคารแห่ง ประเทศไทย-ภาค สภา อุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้า จังหวัด สมาคมธนาคาร	ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ☞ เอกสาร/หลักฐานที่แสดงว่าจังหวัดดำเนินงานใน ขั้นตอนที่ 5 มีดังนี้ ➢ รายงานการประชุม ที่มีเนื้อหาแสดงถึง ข้อเสนอแนะ และ/หรือ ข้อคิดเห็นจากที่ ประชุม ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์แก่การปรับปรุง แก้ไข GPP ให้ถูกต้อง และ สอดคล้องกับ สถานการณ์จริงในพื้นที่ พร้อมทั้งระบุผู้เข้าร่วม

ระดับที่	เกณฑ์การให้คะแนน	แนวทางการประเมินผล
	สมาคมโรงแรม สศช.-ภาค คลังเขตที่รับผิดชอบพื้นที่ นักวิชาการในจังหวัด และ/หรือ ผู้ประกอบการรายสำคัญ เป็นต้น เพื่อปรับปรุงการจัดทำมูลค่าเพิ่ม รายสาขาให้มีความถูกต้อง และ สะท้อนภาวะที่เป็นจริงในพื้นที่ ■ จัดประชุมเผยแพร่สถิติ ผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP) เบื้องต้นแก่คณะกรรมการ GPP จังหวัด ภายหลังจากการ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และ/หรือข้อคิดเห็นจากการ ประชุมพิจารณาผลการจัดทำ เบื้องต้นร่วมกัน (ถ้ามี)	ประชุมพิจารณาผลการจัดทำ GPP ➢ บทวิเคราะห์ GPP ทั้ง 16 สาขา อนุกรมปี 2546 – 2552 ที่เผยแพร่แก่คณะกรรมการ GPP จังหวัด และ รายงานการประชุม

หมายเหตุ :

- 1) การดำเนินงานขั้นตอนที่ 2 สามารถ download แบบสำหรับนับจำนวนกิจกรรมและประเมิน
คุณภาพข้อมูล ได้ที่ Website ของ สศช. ดังนี้
<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=149> หัวข้อ **"KPI จังหวัด แบบสำหรับ
นับจำนวนกิจกรรมและประเมินคุณภาพข้อมูล"**
- 2) การดำเนินงานขั้นตอนที่ 3 และ 4 สามารถ download ตัวอย่างแนวทางการจัดทำ GPP ทั้ง
16 สาขาจาก website ของ สศช. ดังนี้
<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=149>

รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน :

ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ.			
		2548 - 2550	2551	2552	2553
ระดับความสำเร็จของการจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด	คะแนน	ไม่มีการวัดระดับความสำเร็จ	- คะแนนเฉลี่ยของ 75 จังหวัด เท่ากับ 4.8 (คะแนนเต็ม 5) - มี 52 จังหวัดที่มีคะแนนอยู่ในช่วง 4.8 ถึง 5.0	- คะแนนเฉลี่ยของ 75 จังหวัด เท่ากับ ร้อยละ 97.7701 หรือ 4.8885 (คะแนนเต็ม 5) - มี 63 จังหวัดที่มีคะแนนอยู่ในช่วง ร้อยละ 96 ถึง 100 หรือ 4.8 ถึง 5.0	อยู่ระหว่างดำเนินการประเมิน

แหล่งข้อมูล / วิธีการจัดเก็บข้อมูล :

จัดเก็บข้อมูลโดยเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดำเนินการประเมินผลการจัดทำสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดของแต่ละจังหวัด เป็นรายสาขาการผลิต 16 สาขา มีแบบประเมินผล โดยสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักงานคลังจังหวัด พร้อมทั้งพิจารณาฐานข้อมูล กระดาษทำการอิเล็กทรอนิกส์ การอธิบายการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสาขาการผลิต และการอธิบายภาพรวมเศรษฐกิจของจังหวัด

หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก :

1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ชื่อ สกุล	หมายเลขโทรศัพท์
นางจุฑารัตน์ ชมภูพันธ์	โทร 0 2280 4085 ต่อ 6206

2) กรมบัญชีกลาง

ชื่อ สกุล	หมายเลขโทรศัพท์
นางสาวสุดา ดุลยประพันธ์	โทร 0 2271 2894

ภาคผนวก จ-2

**แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งมั่นให้ทุกจังหวัดมีการขยายผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ โดยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในจังหวัดให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้มีการจัดการความรู้ครอบคลุมการปฏิบัติราชการในทุกส่วนขององค์การอย่างจริงจัง จึงกำหนดให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ปีใหม่ของทุกจังหวัด จะต้องสามารถส่งผลโดยตรงต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามคำรับรอง ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอแนวทางด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ดังต่อไปนี้

1. ให้จังหวัด ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถตอบรับประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดย

2.1 ควรมีคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) และทีมงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) โดยบทบาทหน้าที่ของ CKO ต้องให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ ก่อนเริ่มดำเนินการ และสามารถชี้แจงความเข้าใจในแผนกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้

2.2 พิจารณากำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยนำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มาดำเนินการ และควรเป็น “องค์ความรู้” ที่มาจากความต้องการของบุคลากรทั้งภายในองค์การ และภายนอกองค์การ เช่น จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3 จังหวัดเลือก องค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่จังหวัดได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม จังหวัดจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เหมาะสม และจำเป็นในการเลือกองค์ความรู้นั้นประกอบการตัดสินใจด้วย

2.4 ในการเลือกองค์ความรู้ จะต้องระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ ระยะเวลาในการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย พร้อมทั้งระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรมด้วย และจะต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการตามกิจกรรมในแผนให้ครบถ้วน ดูตามตัวอย่างแนบ

2.5 การเลือกตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดผลการจัดการความรู้ จังหวัดพิจารณาเลือกตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองที่มีนัยสำคัญ อย่างน้อย 1 KPI ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในจังหวัด

2.6 ในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมหลักที่จะประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายนั้น สามารถเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองได้เองตามที่ได้เห็นว่าเหมาะสมตรงตามเป้าประสงค์

2.7 ผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (CEO) และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของจังหวัด ทบทวนความถูกต้องและความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ทราบและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ **ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2554**

2.8 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = **KMP**) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = **CMP**) นำมาบูรณาการร่วมกัน โดยจังหวัดอาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง **KMP** และ **CMP** มาทำ **Matrix** กันก็ได้ แต่สามารถอ้างอิง CMP ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไปในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ได้ (ดังช่องหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมย่อยของขมเขย (CMP องค์ประกอบที่ 6) นั้น ควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมย่อยหลังกิจกรรมขั้นตอนที่ 7 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

2.9 ดำเนินกิจกรรมตามแผน KM ที่กำหนดตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 - 7 ในแต่ละขั้นตอนจะต้องดูผลการดำเนินการ และผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายที่กำหนดว่าครบถ้วนตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่

2.10 จังหวัดควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ให้สำเร็จครบถ้วน ทุกกิจกรรมทั้ง 3 แผน พร้อมทั้งติดตามผลงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะ ๆ ให้สามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ **ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90** ในทุกกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

2.11 จังหวัดควรต้องเก็บข้อมูลหลักฐานเอกสารทุกฉบับ/ทุกชิ้นงาน ตั้งแต่คำสั่งแต่งตั้ง รายงานการประชุมแต่ละครั้ง การดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ จนถึงสรุปผลการดำเนินงาน (ขั้นตอนที่ 1 - 7 และองค์ประกอบทั้ง 6) **ในแต่ละองค์ความรู้ขอให้รวบรวมไว้ในชุดเดียวกัน เพื่อง่ายต่อการตรวจประเมิน** โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. ต่อไป

2.12 การวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการจะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินกิจกรรมที่จังหวัดดำเนินการได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ของจังหวัดที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

2.13 ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของจังหวัด **ต้องดำเนินการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ให้ครบถ้วนทั้ง 3 แผน ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี** โดยมีช่วงห่างของระยะเวลาในการติดตามประเมินผลอยู่ในไตรมาสที่ 3 และ 4

คำที่ควรรู้

องค์ความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (know how หรือ how to) ที่เกิดขึ้นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้น ผู้รับสามารถนำไปใช้ในลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม มักเกิดขึ้นเฉพาะบุคคลโดยได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลอื่น เกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากการวิจัยทดลอง หรือจากการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พอใจ

หมายเหตุ

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ความรู้ จังหวัดสามารถศึกษา ทบทวนแนวคิดและแนวทางการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน ตามรายละเอียดที่ระบุใน

1. “คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549)” (เล่มสีเขียวอ่อน)

2. “คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550” (เล่มสีชมพู)

3. ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ และรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมตามเอกสารแนบท้าย

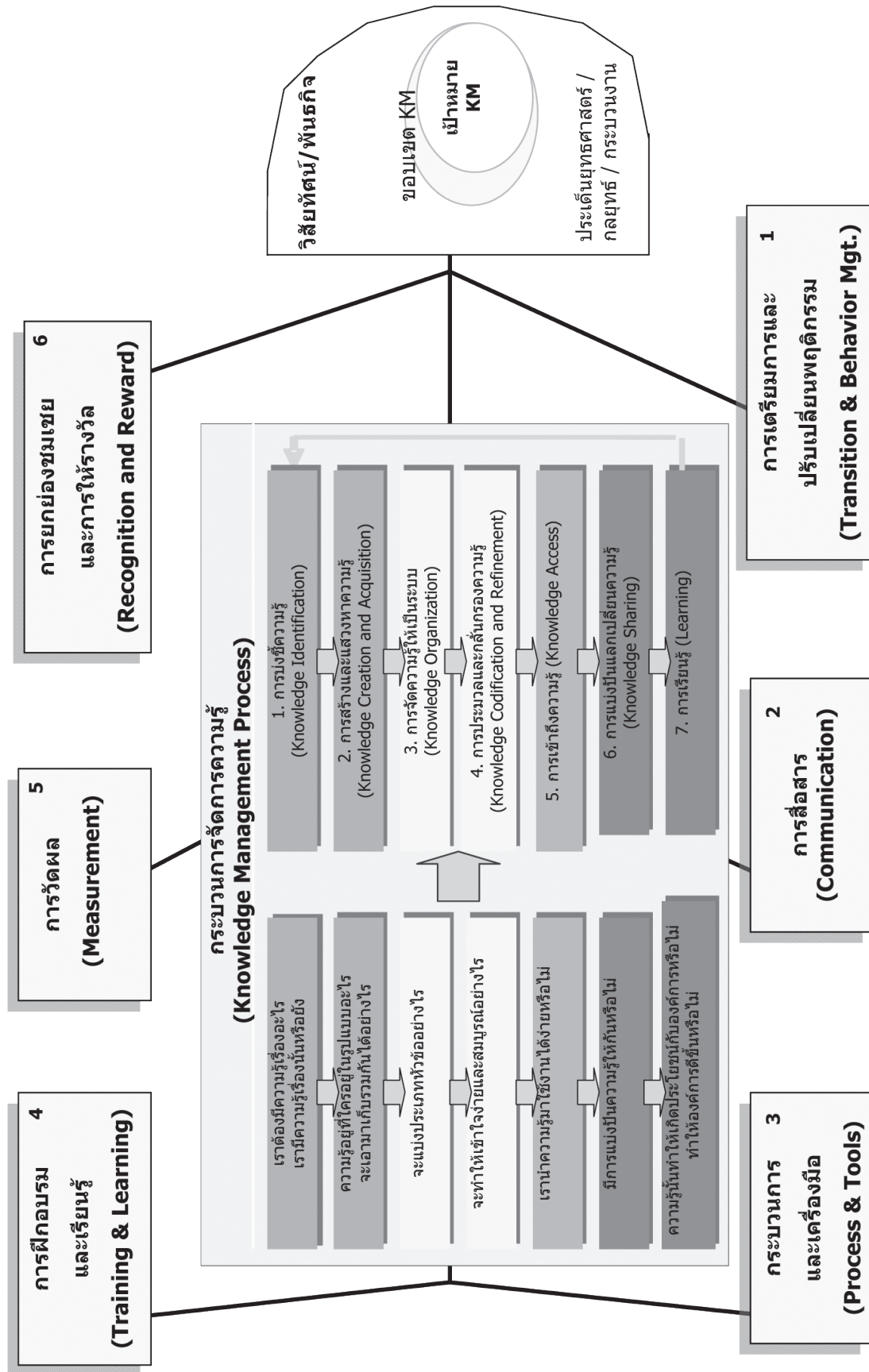
สำหรับการเขียนแผนและการจัดทำรายละเอียดของแผนนั้น จังหวัดอาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และแบบฟอร์ม 2 มาใช้ตามตัวอย่างแนบท้าย **หรือ** จัดทำรายละเอียดของแผน (แบบฟอร์ม 2) ขึ้นเองโดยมีข้อมูลครอบคลุมกิจกรรมในขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงการทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 องค์ประกอบด้วย

ตัวอย่าง Template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และ แบบฟอร์ม 2

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด				
ชื่อจังหวัด :				หน้าที่ :/.....
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	ทุกประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองและเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละเป้าประสงค์	องค์ความรู้ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1 องค์ความรู้ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 5
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ				
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1		ประเด็นยุทธศาสตร์ ... : ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือก		
		องค์ความรู้ที่จำเป็น :		
		เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ :		
		ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :		
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 2				
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 3				
ผู้ทบทวน :		ผู้อนุมัติ :		
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)		ผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (CEO)		

แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)								
ชื่อจังหวัด :						หน้าที่ :/.....		
ประเด็นยุทธศาสตร์ :								
องค์ความรู้ที่จำเป็น :								
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :								
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
1	กิจกรรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1.1 กิจกรรมที่ 1.2	ระบุเป็นช่วงเวลา (ระยะเวลาเริ่มต้น – สิ้นสุด) หรือจุดของเวลาแล้วเสร็จ	ระบุตัวชี้วัดสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ร้อยละของจำนวนรายการที่ตรวจพบต่อจำนวนรายการที่ตรวจสอบ ระดับความสำเร็จ	ให้ระบุค่าเป้าหมายของผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ครบทุกรายการ (100 %)				ในช่องสถานะและหมายเหตุให้ระบุความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายละเอียดของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดการความรู้
								
ผู้ทบทวน :						ผู้อนุมัติ :		
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)						ผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (CEO)		

การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ตัวอย่าง แผนการจัดการความรู้ของจังหวัดนครราชสีมา

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัด					หน้าที่ : 1/1
ชื่อจังหวัด : จังหวัดนครราชสีมา					
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	เพิ่มผลผลิตเพิ่มมูลค่า และเพิ่มรายได้จากการพัฒนาด้านการเกษตรอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัด	ระดับ 5	1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร 2. ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม 3. พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน	
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาทำแผนการจัดการความรู้ คือ					
แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1					
ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม					
องค์ความรู้ที่จำเป็น : พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน					
เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การบริการด้านที่พักและโรงแรม เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดนครราชสีมาให้ได้มาตรฐาน					
ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น : เครือข่ายผู้ประกอบการภาครัฐ/เอกชนด้านการท่องเที่ยวที่เข้ารับการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปขยายผลต่อไปให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน หรือนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ตัวชี้วัด : ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถนำแนวทางในการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เป้าหมาย : ร้อยละ 90)					
ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด					
ผู้บทวน :ลงนาม CKO..... รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)		ผู้อนุมัติ :ลงนาม CEO..... ผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา ผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (CEO)			

แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	
ชื่อจังหวัด : จังหวัดนครราชสีมา	หน้าที่ : 1/7
ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน	
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด	
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง : ระดับ 5	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
1	การบ่งชี้ความรู้ 1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ KM Team กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐานโดยกำหนดความรู้ที่จะให้เกี่ยวกับ เรื่อง - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว KM Team แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ไปหาความรู้ในแต่ละเรื่องที่กำหนด พร้อมทั้งจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานภายในประเทศ	1 ธ.ค.53	ร้อยละของจำนวน KM Team	90 %	KM Team ของจังหวัดนครราชสีมา	CKO ของจังหวัดนครราชสีมาสำนักงานจังหวัด และ KM Team ของจังหวัด	CoP	ระยะเริ่มต้นดำเนินการ	KMP 1 CMP 2,3

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	1.2 ศึกษาดูงานในประเทศ 1.3 สรุปและประเมินผลการดำเนินโครงการฯ	18-25 ม.ค.54 กันยายน 54	จำนวนสถานที่ในการ ศึกษาดูงาน จำนวนKMTeam	4 แห่ง 90 %	KM Team ศึกษาดูงานที่ จังหวัดชลบุรี ชมพร เพชรบุรี ระยะระหว่าง วันที่ 19 ถึง 22 ม.ค.52	สำนักงาน จังหวัด และKM Team ของจังหวัด			
2	การสร้างและแสวงหาความรู้ 2.1 คณะทำงานKM ได้รับมอบหมายให้แสวงหา ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการ บริการด้านที่พักและโรงแรมจากแหล่งต่างๆ เช่น ห้องสมุด ฐานความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน เว็บไซต์ ให้ได้มาตรฐานเพื่อวางแผนในการหาความรู้จาก ภายในและภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ 2.2 จัดเวทีสัมมนาคณะทำงานผู้รับผิดชอบแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกับผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญใน การพัฒนาคุณภาพฯ	มกราคม 54 มกราคม 54	จำนวนแหล่ง ความรู้ จำนวนครั้งในการ จัดสัมมนา	3 แหล่ง 3 ครั้ง	ห้องสมุด ฐานความรู้จากภูมิ ปัญญาชาวบ้าน เว็บไซต์ คณะทำงาน KM ที่ พัฒนาคุณภาพฯ	KM Team ของ จังหวัด KM Team ของ จังหวัด	ฐานความรู้ CoP	ระยะเริ่ม ดำเนินการ	KMP 2 CMP1,2,3
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 3.1 รวบรวมความรู้ที่ได้จากการไปค้นหาเพิ่มเติม นำมาจัดเป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูลเป็น Knowledge Base การพัฒนาคุณภาพการบริการด้าน ที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐานเกี่ยวกับ	กุมภาพันธ์ 54	จำนวนฐานข้อมูล แหล่งความรู้ด้าน -การจัดการ ด้านความ	3 เรื่อง	คณะทำงาน KM ที่ พัฒนาคุณภาพฯ เกี่ยวกับ - การจัดการด้านความ	KM Team ของ จังหวัด และ สำนักงานการ ท่องเที่ยวและ	ฐานความรู้	ระยะ ดำเนินการ	KMP 3 CMP1,2,3

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	- การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พักร/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว 3.2จัดทำทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยว ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่พักรและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน	กุมภาพันธ์ 54	ปลอดภัย - การจัดการที่พักร/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว ทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้อง	1 ชุด	ปลอดภัย - การจัดการที่พักร/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการท่องเที่ยว	กีฬาของจังหวัด KM Team ระดับจังหวัด และสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา	สมุดหน้าเหลือง		
4	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ 4.1 จัดเสวนาผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการท่องเที่ยวเพื่อร่วมพิจารณาองค์ความรู้ทั้ง 3 เรื่องที่จะให้กลุ่มเป้าหมายว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ทั้งเนื้อหาความรู้ ในเรื่องของภาษาความถูกต้อง จัดให้เป็นมาตรฐานที่สามารถนำไปอ้างอิงได้โดยจัดทำในรูปแบบ "ร่าง"เอกสาร ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ	มีนาคม 54	จำนวนครั้งของการเสวนาเนื้อหาองค์ความรู้	3 ครั้ง	ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการท่องเที่ยว และ KM Team ระดับจังหวัด และสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา	KM Team ระดับจังหวัด และสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาของจังหวัด	CoP	ระยะดำเนินการ KMP 4 CMP1,2,3 และ 4	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	4.2 เชิญบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญด้านการจัดการท่องเที่ยว ร่วมดำเนินการประเมินและภาษาให้เป็นที่มาครฐานเดียวกัน เรียบเรียงให้ทันสมัยเข้าใจง่ายและสมบูรณ์เพื่อสะดวกในการศึกษาค้นคว้า	มีนาคม 54	-จำนวน ผู้ทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญ ด้านการจัดการ การท่องเที่ยว -จำนวน ฐานความรู้ที่ผ่าน การประมวลและ กลั่นกรอง	5 คน	ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการ จัดการท่องเที่ยว และ KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและกีฬา ของจังหวัด	KM Team ระดับ จังหวัด และ สำนักงานการท่องเที่ยว ของจังหวัด	CoP		
5	การเข้าถึงถึงความรู้ 5.1 นำความรู้ที่ได้รับจากการประมวลผลและ กลั่นกรองความรู้มาพัฒนาเข้าสู่ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ 5.2 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ฐานข้อมูล และองค์ความรู้ ในรูปแบบเอกสาร ผ่านสื่อต่างๆ เช่นหนังสือเวียน ข่าว เว็บไซต์ สื่อตามสาย ฯลฯ ในเรื่องเกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว	มีนาคม - เมษายน 54	-จำนวน ฐานข้อมูลใน ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ จำนวนช่องทาง ที่เผยแพร่ เอกสารทั้ง3เรื่อง	3 เรื่อง 3 ช่องทาง	เครือข่ายผู้ประกอบการ ภาครัฐ/เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวภายในจังหวัด - หนังสือเวียน - เว็บไซต์ - สื่อตามสาย	KM Team จังหวัด และสำนักงานการท่องเที่ยว ของจังหวัด	ฐานความรู้ เว็บไซต์	ระยะ ดำเนินการ	KMP 5 CMP1 ,2 3 และ4

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	เพื่อขอข้อมูลสะท้อนกลับ มาปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เข้าใจง่าย และสมบูรณ์								
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 6.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้โดยเชิญภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ประชาชน/ภูมิปัญญาชาวบ้านมาร่วมกัน วิพากษ์องค์ความรู้ที่กำหนดเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ของการพัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและ โรงแรม 6.2 จัดชุมชนนักปฏิบัติเชิญผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการ ท่องเที่ยวมาเล่าเรื่องจากประสบการณ์ที่ประทับใจ 6.3 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ์สอนงานให้กับ KM Team 6.4 KM Team ร่วมกันจัดทำเอกสารคู่มือองค์ความรู้ เกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว	พฤษภาคม 54	จำนวนครั้งในการ จัดเวทีสัมมนา จำนวนครั้งในการ จัดชุมชนนัก ปฏิบัติ จำนวนครั้งในการ สอนงาน จำนวนครั้งในการ จัดทำเอกสาร	1 ครั้ง 1 ครั้ง 1 ครั้ง 1 ครั้ง	- ผู้เชี่ยวชาญด้านการ จัดการท่องเที่ยว - KM Team ระดับ จังหวัด และเครือข่าย ผู้ประกอบการภาครัฐ/ ภาคเอกชนด้านการ ท่องเที่ยว ภูมิปัญญา ชาวบ้านและแกนนำ ชุมชน ประชาชนทั่วไป	KM Team ระดับ จังหวัด และ สำนักงานการ ท่องเที่ยวของจังหวัด กีฬาของจังหวัด CoP CoP CoP	Knowledge Forum CoP CoP CoP	ระยะ ดำเนินการ	KMP 6 CMP1 ,2 3 และ 4

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
7	การเรียนรู้ 7.1 ประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้สนใจเข้าร่วมเวทีการเรียนรู้ และนำความรู้ไปปฏิบัติได้	มิถุนายน - กรกฎาคม 2554	จำนวนครั้งที่ ประชาสัมพันธ์	2 ครั้ง	เว็บไซต์ หนังสือเวียน	KM Team ระดับ จังหวัด และ สำนักงานการ ท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	เว็บไซต์	ระยะ ดำเนินการ	KMP 7 CMP1,2,3 4 และ 5
	(1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้านความปลอดภัย	มิถุนายน 2554	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 100 คน	เครือข่าย ผู้ประกอบการภาครัฐ/ เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแกนนำ ชุมชน ประชาชนทั่วไป		Knowledge Forum		
	(2) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดการที่พักร/โรงแรม	23 มิ.ย. 2554 ณ ชุมชน ท่องเที่ยวเขา พลายดำ	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 60 คน	เครือข่าย ผู้ประกอบการภาครัฐ/ เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแกนนำ ชุมชน ประชาชนทั่วไป		Knowledge Forum		
	(3) จัดกิจกรรมเวทีชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัด การแหล่งท่องเที่ยว/ศึกษาดูงาน	ก.ค. 2554	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 20 คน	เครือข่าย ผู้ประกอบการภาครัฐ/ เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแกนนำ ชุมชน ประชาชนทั่วไป		Knowledge Forum		

ลำดับ	กิจกรรมการจัดตั้งความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย	กันยายน 54	จำนวนกลุ่มเป้าหมายในชั้นตอนที่ 7 ที่เข้ารับการอบรมและนำไปขยายผลต่อ	การจัดการด้าน แต่ละ 1 คน - ความปลอดภัย - ที่พัก/โรงแรม และ แ ห ล ง ท่องเที่ยว	เครือข่าย ผู้ประกอบการภาครัฐ/ เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแนะนำ ชุมชน ประชาชนทั่วไป	KM Team ระดับ จังหวัด และ สำนักงานการ ท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	การประเมินผล	ระยะสิ้นสุด การ ดำเนินการ	CMP 6

ผู้ทบทวน :ลงนาม CKO.....
รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)

ผู้อนุมัติ :ลงนาม CEO.....
ผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา
ผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (CEO)

การบูรณาการ (MATRIX) กระบวนการจัดการความรู้ - กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

CMP KMP	การเตรียมการและ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	การสื่อสาร	กระบวนการ และเครื่องมือ	การเรียนรู้	การวัดผล	การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล
1. การบ่งชี้ความรู้	—	●	●	—	—	—
2. การสร้างและ แสวงหาความรู้	○	●	●	—	—	—
3. การจัดความรู้ให้ เป็นระบบ	○	●	●	—	—	—
4. การประมวลและ กลั่นกรองความรู้	●	●	●	●	—	—
5. การเข้าถึงความรู้	●	●	●	●	—	—
6. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้	●	●	●	●	—	—
7. การเรียนรู้	●	●	●	●	●	—

เมื่อดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้แล้ว ทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากน้อยอย่างไร

○ = 10 – 70 % ● = 71 – 100 % — = ไม่เกิด

ภาคผนวก จ-3

ตัวอย่างการวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 ดังต่อไปนี้ เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น เนื่องจากการดำเนินการจังหวัดต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ของจังหวัดในแต่ละขั้นตอน และสามารถปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ จังหวัดสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

ตัวอย่างจังหวัด ก

วิสัยทัศน์ เป็นดินแดนแห่งความสุข และเป็นเมืองท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

<u>ประเด็นยุทธศาสตร์</u>	<u>เป้าประสงค์</u>	<u>กลยุทธ์</u>	<u>โครงการ</u>	<u>ความสอดคล้องกับกลยุทธ์</u>
1 เป็นดินแดนแห่งความสุข ด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ	1 ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรรมคุณภาพที่ปลอดภัย การพัฒนาพื้นที่ต้นน้ำ พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร และการแก้ไขปัญหาอุทกภัย และภัยแล้ง	1.1. พัฒนาพื้นที่ต้นน้ำและแหล่งน้ำต้นทุนเพื่อการเกษตรและบรรเทาปัญหาอุทกภัย และภัยแล้ง 1.2. ส่งเสริมเกษตรกรรมและเกษตรอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพและปลอดภัย 1.3. อนุรักษ์ฟื้นฟูธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสร้างความสมดุลระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม้นิเวศตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	1.3
			B โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร	1.1
			C โครงการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน	1.1
			D โครงการส่งเสริม อนุรักษ์ ป่าต้นน้ำ และป่าชุมชน โดยชุมชน	1.1 1.2
			E โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรด้วยการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์	1.2 1.3
2 พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย	2 ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวธรรมชาติเชิงเกษตรและเพื่อสุขภาพที่ประทับใจและปลอดภัย	2.1 พัฒนาสถานที่และส่งเสริมการท่องเที่ยว 2.2 พัฒนารูทการท่องเที่ยว และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	A โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด	2.1
			B โครงการพัฒนามัคคุเทศก์	2.2
			C โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	2.1

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1.1 วัดผลกระทบต่อการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

1.2 การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการในปีงบประมาณปัจจุบัน

1.2.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงของจังหวัด ก

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1 สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์
2 งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณปัจจุบัน	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 1

1.2.2 ผลการพิจารณาคัดเลือกโครงการ และจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ (A)	งบประมาณที่ได้รับ (B)	ความสำคัญของโครงการ (A x B)
1 เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม่ยืนต้นตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	2	2	4
	B โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร	2	3	6
	C โครงการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน	2	1	2
	D โครงการส่งเสริม รักษาดินน้ำ และป่าชุมชนโดยชุมชน	2	1	2
	E โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรด้วยการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์	2	1	2

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับ ประเด็น ยุทธศาสตร์ (A)	งบประมาณ ที่ได้รับ (B)	ความสำคัญ ของโครงการ (A x B)
2 พัฒนาให้เป็นเมือง ท่องเที่ยวที่ปลอดภัย	A โครงการประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการท่องเที่ยว จังหวัด	2	3	6
	B โครงการพัฒนาบุคลากร ด้านมัคคุเทศ	2	1	2
	C โครงการพัฒนาแหล่ง ท่องเที่ยวและส่งเสริมการ ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	2	2	4

จากตารางการวิเคราะห์ข้างต้นนำโครงการที่ได้ค่าคะแนนความสำคัญของโครงการ
สูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ SP 7

1.3 โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

- โครงการที่พิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการก่อสร้างฝาย
อนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร
- วัตถุประสงค์ของโครงการ : จัดหาแหล่งน้ำให้เพียงพอต่อการทำการเกษตรในฤดูแล้ง
- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของเกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายมีแหล่งน้ำเพื่อใช้ในการเกษตร	ร้อยละ	30

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย

- โครงการที่พิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการประชาสัมพันธ์
ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด
- วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด
- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา	ร้อยละ	10

ขั้นตอนที่ 2 การระบุมูลค่าความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

โครงการ : โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร

กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการแล้วนำมาประเมินความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล 10 องค์ประกอบ ดังนี้

มิติธรรมภิบาลที่เกี่ยวข้อง											
กิจกรรม	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้น สัมพันธ	
การจัดจ้าง ที่ปรึกษา	ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีความตรงตามความต้องการของโครงการ	จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	-	- ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน - บุคลากรที่รับผิดชอบมีความสามารถไม่เพียงพอ - ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อให้ละเอียดถี่ถ้วน	- มีข้อร้องเรียน - ไม่เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการประกาศรายชื่อผู้ชนะการประมูล	- ไม่เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ - ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบ	-	ไม่ได้ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ และ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	เลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นข้อ	-	
การจัดทำสัญญาพิจารณาแบบการก่อสร้าง	- ทำสัญญาผิดจากแบบที่กำหนดไว้ - สัญญาไม่ครอบคลุมผลลัพธ์ตามที่เป้าหมายที่กำหนดไว้	งวดงาน งบประมาณที่กำหนดไม่เหมาะสม	-	ไม่มีกระบวนการ/วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของสัญญาที่ตีพิมพ์	เจตนาทำสัญญาให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง	-	-	- ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ - ไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายนอก	-	-	

มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง										
กิจกรรม	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้น สัมพันธ
การดำเนินการก่อสร้าง	- คุณภาพของผลงานไม่เป็นไปตามสัญญา - ผลผลิตไม่ตรงตามแบบ	- ดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ - ตรวจสอบรับเข้า	การเบิกจ่ายเงินให้ผู้รับเหมาล่าช้า	- ไม่ตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการและรายละเอียดในสัญญา - ไม่มีการคุมงานก่อสร้างในพื้นที่	มีการทบทวนในการตรวจรับ	ไม่มีคณะกรรมการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลผลิตของโครงการ	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ	-	-
การติดตามควบคุมและรายงานผล	- ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของการดำเนินการที่เพียงพอหรือทันต่อเหตุการณ์ - ไม่มีระบบในการควบคุมและติดตามอย่างเหมาะสม	- ไม่มีการรายงานความผิดปกติปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการแก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ - ไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลของผลสำเร็จ/ผลลัพธ์การดำเนินการเพื่อแสดงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการได้	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ (เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายที่ไม่มีแหล่งน้ำใช้ในการเกษตร)	- ไม่มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการหรือมีแต่ไม่เพียงพอ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ - ไม่มีการติดตามการดำเนินการในพื้นที่ก่อสร้าง	-	ไม่มีช่องทาง/วิธีการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบการดำเนินการ	-	-	-	-

หมายเหตุ ตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการดำเนินการต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกโครงการ ทุกกิจกรรมที่ได้คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง**3.1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (x) และโอกาสที่จะเกิด****ความเสียหาย (y)**

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (x)					
มูลค่าความเสียหาย (x1)	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น – 2.5 แสนบาท	2.5 – 5 แสนบาท	> 5 แสนบาท
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x2)	> 80%	60-80%	40-60%	20-40%	< 20%
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ (x3)	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อระยะเวลาโครงการ) (x4)	น้อยกว่า 1 ราย	1-5 ราย	6-10 ราย	11-15 ราย	มากกว่า 15 ราย
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (y)					
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (y1)	มีทั้ง 2 อย่าง และมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ (y2)	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน (y3)	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย:ปี/ครั้ง) (y4)	5 ปี/ครั้ง	2-3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1-6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้งหรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (y5)	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง(เกิดแน่นอน)

หมายเหตุ หลักเกณฑ์นี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ทั้งนี้สามารถกำหนดหลักเกณฑ์โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการที่นำมาวิเคราะห์และบริบทขององค์กร ท่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่

http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

3.2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการจัดการแต่ละความเสี่ยง มีดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- การรับความเสี่ยงไว้เอง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- การถ่ายโอนความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลมาประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงในแต่ละประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสอดคล้องกับความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)	การจัดจ้างที่ปรึกษา	O1 ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ	2 (v5)	5 (x1)	10	ควบคุมความเสี่ยง	- กำหนดคุณสมบัติผู้รับเหมาให้ชัดเจน - กำกับการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับเหมาให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง
		O2 จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	4 (v5)	4 (x2)	16	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้างให้ชัดเจน - จัดทำคำขออนุมัติวงเงินงบประมาณล่วงหน้าและประสานงานกับสำนักงบประมาณอย่างต่อเนื่อง
		O3 ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน	1 (v5)	5 (x1)	5	ควบคุมความเสี่ยง	- แต่งตั้งคณะทำงานโครงการ - จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้างพร้อมรายชื่อผู้รับผิดชอบ
		O4 บุคลากรที่รับผิดชอบมีความสามารถไม่เพียงพอ	5 (v5)	4 (x1)	20	ควบคุมความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะทำงานโครงการที่บูรณาการจากหลายหน่วยงานหรือเชิญผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน
		O5 มีข้อร้องเรียน	5 (v4)	5 (x4)	25	ควบคุมความเสี่ยง	จัดให้มีการตรวจสอบและการควบคุมภายใน
		O6 ไม่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารจัดซื้อจัดจ้างและการประกาศรายชื่อผู้ชนะการประมูล	1 (v5)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและประกาศรายชื่อผู้ชนะการประมูล

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		O7 ไม่เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ	1 (y5)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดให้มีการตรวจสอบและการควบคุมภายใน - ให้มีคณะทำงานจากภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
		O8 ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบ	3 (y5)	3 (x4)	9	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำช่องทางการตรวจสอบโครงการ/การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		O9 เลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นข้อ	2 (y5)	3 (x4)	6	ควบคุมความเสี่ยง	ดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุอย่างเคร่งครัด
	(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่าง ในการดำเนินการต้องดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้รับความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)						
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	การจัดจ้างที่ปรึกษา	C1 ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ และ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	1 (y5)	5 (x1)	5	ควบคุมความเสี่ยง	- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
		C2 ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อให้ละเอียดถี่ถ้วน	1 (y4)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
	(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่าง ในการดำเนินการต้องดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้รับความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)						

หมายเหตุ ตารางการประเมินความเสี่ยงข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างซึ่งนำมาแสดงให้เห็นเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้น ในการดำเนินการต้องประเมินความเสี่ยงครบทุกกิจกรรม และทุกความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2

3.3 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในวางแผนบริหารได้อย่างเหมาะสม และสามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง

โดยจังหวัด ก กำหนดให้คะแนนประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า 15 ถือว่ามีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำไม่นำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง

ความรุนแรงของผลกระทบ	5	O3 C1	O1			O5
	4				O2	O4
	3	O6, O7 C2	O9	O8		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ

1. ในตารางแผนภูมิความเสี่ยง สัญลักษณ์ O ตามด้วยตัวเลข คือ ปัจจัยเสี่ยงในด้านการดำเนินการ นำมาจากตารางผลการประเมินความเสี่ยง เช่น O1 คือ ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ เป็นต้น และสัญลักษณ์ C ตามด้วยตัวเลข คือ ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น C1 คือ ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

2. สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

ขั้นตอนที่ 4 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินการกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ										ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	
			ดค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค			สค
02	มีแผนการเร่งรัดการใช้จ่าย งบประมาณและประสานงานกับ สำนักงานประมาณอย่างใกล้ชิด	ทำสัญญาจัดจ้างแล้วเสร็จภายในไตรมาส แรกของปีงบประมาณ	_____	_____										หน่วยงาน ก	
04	จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการ จัดซื้อจัดจ้างพร้อมระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	มีชื่อผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจน โดยผู้รับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจใน แต่ละกิจกรรมของการดำเนินการ	_____	_____											
05	- จัดทำระบบตรวจสอบและ ควบคุมภายในของโครงการ - เผยแพร่ข้อมูลความคืบหน้า ของโครงการต่อสาธารณะเป็น ระยะ ๆ - มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าร่วมติดตาม ตรวจสอบผลการ ดำเนินโครงการ - จัดเก็บข้อมูลเพื่อสะท้อน ความสำเร็จของโครงการ	- ไม่มีเรื่องร้องเรียนหรือข่าวในสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับการทุจริตในการดำเนินโครงการ - มีระบบการตรวจสอบและควบคุมภายใน พร้อมรายงานผลการตรวจสอบและ ควบคุมภายใน - มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มีข้อมูลแสดงผลสำเร็จของโครงการทั้ง ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สามารถ ตรวจสอบได้ชัดเจนและมีความน่าเชื่อถือ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และสื่อของจังหวัดทุกเดือน	_____	_____											

หมายเหตุ กิจกรรมในตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่าง จังหวัดจะต้องจัดทำกิจกรรมตามที่ได้วิเคราะห์มาจากรisk ที่ได้รับกำหนดจากขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 5 ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
แผนงานโครงการ	เว็บไซต์ของจังหวัด	- คณะทำงานโครงการ - บุคลากรของจังหวัด - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
แผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ	- หนังสือเวียน - การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร	- ผู้บริหาร - คณะทำงานโครงการ
สรุปรายงานความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ	เว็บไซต์ของจังหวัด	
คู่มือการดำเนินการโครงการ	- หนังสือเวียน - อินทราเน็ตของจังหวัด	คณะทำงานโครงการ
ระเบียบว่าด้วยการพัสดุ	- การอบรม - อินทราเน็ตของจังหวัด	คณะทำงานโครงการ

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้มีการรายงานความคืบหน้าต่อผู้ว่าราชการจังหวัดทุกเดือน

เนื่องจากการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 นี้ **เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น** ในการดำเนินการจังหวัดต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมของจังหวัดในแต่ละขั้นตอน และสามารถปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ จังหวัดสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่

http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

ภาคผนวก จ-4

**แนวทางการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
ในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ของจังหวัด**

แนวทางการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า ในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ของจังหวัด

การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า

กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของจังหวัด เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ แนวคิดในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการที่สร้างคุณค่านี้ อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดกระบวนการที่สำคัญของจังหวัด
- 2) การจัดกลุ่มกระบวนการที่สำคัญ
- 3) การจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดกระบวนการที่สำคัญของจังหวัด

การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าตาม PM 1 ได้กำหนดให้จังหวัดกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยพิจารณาจากประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น จังหวัดควรมีการวิเคราะห์ว่าในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัดมีกระบวนการที่สำคัญอะไรบ้าง เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัด

ตัวอย่างแบบฟอร์มประกอบการวิเคราะห์ประเด็นเพื่อกำหนดกระบวนการที่สำคัญของจังหวัด

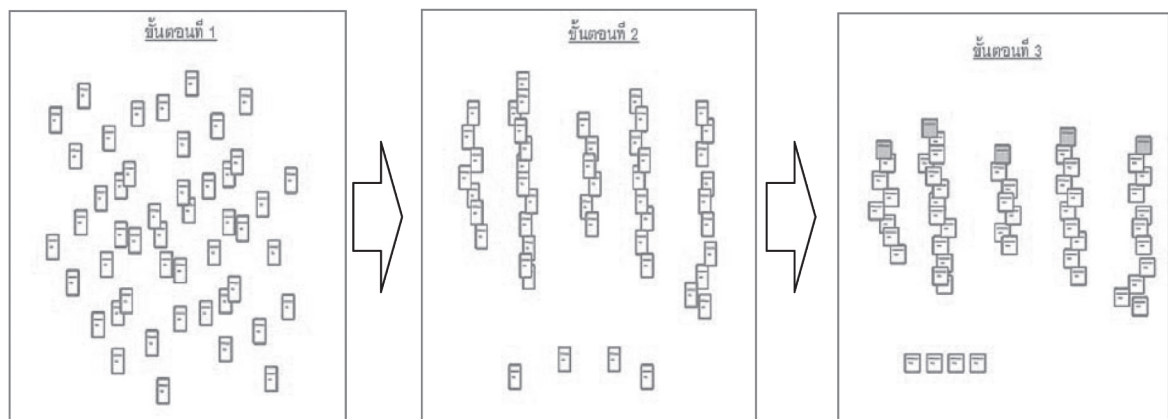
ประเด็นการพิจารณา	รายละเอียด	กระบวนการที่สำคัญ
ยุทธศาสตร์		
		
พันธกิจ		
		

ประเด็นการพิจารณา	รายละเอียด	กระบวนการที่สำคัญ
ความต้องการของ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
		
		
		

ขั้นตอนที่ 2 การจัดกลุ่มกระบวนการที่สำคัญ

ขั้นตอนในการจัดกลุ่มกระบวนการที่สำคัญมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดกลุ่มกระบวนการที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 เพื่อจัดกลุ่มของกระบวนการที่มีลักษณะเดียวกันที่ได้จากการวิเคราะห์ในประเด็นการพิจารณาต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน การจัดกลุ่มกระบวนการมีประโยชน์เพื่อใช้รวบรวมกระบวนการที่อยู่อย่างกระจัดกระจายเข้าไว้ด้วยกัน แต่หากกระบวนการที่วิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 ไม่ซับซ้อน อาจไม่จำเป็นต้องจัดกลุ่มกระบวนการที่สำคัญก็ได้

การจัดกลุ่มกระบวนการที่สำคัญ อาจใช้แนวคิด Affinity Diagram มาใช้ในการจัดกลุ่มของกระบวนการก็ได้ โดยนำรายชื่อของกระบวนการที่ได้วิเคราะห์ไว้ทั้งหมดในขั้นตอนที่ 1 มาจัดกลุ่มให้กระบวนการที่มีความคล้ายคลึงกันรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน และทำการกำหนดแนวคิดหลัก หรือชื่อกระบวนการที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มของกระบวนการที่ได้รวมเข้าไว้ด้วยกัน



ขั้นตอนที่ 3 การจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการ

การจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากระบวนการที่สร้างคุณค่าของจังหวัด จากการจัดลำดับของกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้ได้กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดของจังหวัด ซึ่งจะมีประโยชน์กับจังหวัดที่มีกระบวนการเป็นจำนวนมากจากการวิเคราะห์ ในขณะที่ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ของจังหวัดมีจำกัด ดังนั้น การจัดลำดับความสำคัญจะช่วยให้จังหวัดจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทั้งนี้สามารถเลือกใช้วิธีการจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่เหมาะสมได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การถ่วงน้ำหนักปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์แบบสองปัจจัย เป็นต้น

		ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ	
		น้อย	มาก
ระดับการปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
	ยาก	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>

รูปภาพแสดงแนวทางการจัดลำดับความสำคัญแบบสองปัจจัย

กระบวนการที่สำคัญ	หลักเกณฑ์การพิจารณา						รวมคะแนนความสอดคล้อง
	1	2	3	4	5	6	
	ความเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด	สนับสนุนนโยบายรัฐบาล				
ระบุคะแนน 1-5 ตามระดับความสอดคล้องกับเกณฑ์การพิจารณา โดย 5 = สอดคล้องมากที่สุด และ 1 = สอดคล้องน้อยที่สุด							

รูปภาพแสดงแนวทางการจัดลำดับความสำคัญแบบถ่วงน้ำหนักปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ จังหวัดสามารถกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่มีความสำคัญและนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัดได้

หมายเหตุ

นอกจากแนวทางการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ได้แสดงไว้ข้างต้นแล้ว จังหวัดสามารถเลือกใช้แนวทางอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสมและบริบทของจังหวัด อาทิเช่น แนวทางการวิเคราะห์โดยใช้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) หรือ SIPOC Model หรือ การวิเคราะห์วงจรชีวิตทางธุรกิจ (Business Life Cycle) หรือการวิเคราะห์ลำดับขั้นของกระบวนการส่งมอบคุณค่า (Value Stream Mapping) ซึ่งสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า

เมื่อจังหวัดได้กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าตาม PM2 ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการออกแบบกระบวนการเป็นแนวคิดในเชิงป้องกันตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้น ผู้ออกแบบกระบวนการ (Process Designer) จึงต้องนำข้อมูลจากข้อกำหนดในด้านต่าง ๆ มาวิเคราะห์และพิจารณา เพื่อให้ทราบความต้องการและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ชัดเจนก่อนเริ่มต้นการออกแบบ ทั้งนี้ในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ได้กำหนดให้จังหวัดจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ โดยพิจารณาจากปัจจัยหลัก 5 ประการ ได้แก่ ข้อกำหนดด้านความต้องการของผู้รับบริการ ข้อกำหนดด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ข้อกำหนดด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และข้อกำหนดด้านความคุ้มค่าและการลดต้นทุน โดยที่จังหวัดสามารถพิจารณาข้อกำหนดในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมจาก 5 ด้านที่กำหนดไว้ได้

การออกแบบกระบวนการ

การดำเนินการเพื่อออกแบบกระบวนการตาม PM3 จังหวัดต้องออกแบบกระบวนการเพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่ได้วิเคราะห์ไว้ใน PM 2 ซึ่งในการออกแบบกระบวนการ จังหวัดต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อาทิเช่น องค์กรความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

ในการดำเนินการเพื่อออกแบบกระบวนการนั้น อาจนำข้อมูล Value Chain ในด้านยุทธศาสตร์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เคยทำการศึกษาไว้ มาประกอบการออกแบบกระบวนการได้ (ศึกษารายละเอียด Value Chain ได้จากเอกสารข้างท้าย) ทั้งนี้ จังหวัดสามารถพิจารณาเพิ่มเติมหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมได้ตามความเหมาะสมและบริบทของจังหวัด

ตัวอย่างการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าของจังหวัด ก

วิสัยทัศน์ “เป็นเมืองการค้าการลงทุนในอุตสาหกรรมสะอาดของภูมิภาคเอเชียอาคเนย์”

จากข้อมูลยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จังหวัด ก ได้วิเคราะห์กระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

ประเด็นการพิจารณา	รายละเอียด	กระบวนการที่สำคัญ
ยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคการเกษตร การผลิต การค้าและบริการ	1.1 กระบวนการพัฒนาตลาดค้าส่งให้เป็นศูนย์กลางการค้าผลผลิตการเกษตรในภูมิภาคฯ 1.2 กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลผลิตทางการเกษตรหลักของจังหวัดเป็นสินค้าส่งออกของประเทศ 1.3 กระบวนการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ 1.4 กระบวนการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและวิถีชีวิตชุมชนท้องถิ่น
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมคุณภาพ	2.1 กระบวนการส่งเสริมการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพของประชาชน 2.2 กระบวนการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของผลผลิตทางการเกษตร 2.3 กระบวนการเข้าถึงแหล่งอาชีพ 2.4 กระบวนการจัดระเบียบของสังคม
พันธกิจ	1. ส่งเสริมการศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยี	1.1 กระบวนการส่งเสริมการศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการพัฒนาจังหวัด 1.2 กระบวนการส่งเสริมการนำผลการศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อพัฒนาจังหวัด
	2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม	2.1 กระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม 2.2 กระบวนการพัฒนาระบบ Logistic 2.3 กระบวนการพัฒนาการตลาดและการขาย
	3. เสริมสร้างสังคมที่มีคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่สมดุลและยั่งยืน	3.1 กระบวนการจัดระเบียบของสังคม

ประเด็นการพิจารณา	รายละเอียด	กระบวนการที่สำคัญ
ความต้องการของ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ภาคการเกษตร	1.1 กระบวนการส่งเสริมปัจจัยการผลิต 1.2 กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีและ ความรู้ด้านการเกษตร 1.3 กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มภาค การเกษตร
	2. ประชาชน	2.1 กระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของประชาชน 2.2 กระบวนการเสริมสร้างความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน
	3. สถาบันการศึกษา	3.1 กระบวนการสนับสนุนการจัดระเบียบ สังคม
	4. ผู้ประกอบการชุมชนและ SMEs	4.1 กระบวนการการเพิ่มมูลค่าของสินค้า
	5. ส่วนราชการ/อปท.	5.1 การพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ 5.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วม

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์กระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัดเรียบร้อยแล้ว จังหวัด ก ได้จัดกลุ่มกระบวนการที่ได้จากการวิเคราะห์ไว้ด้วยกัน โดยสามารถสรุปกระบวนการที่สำคัญของ จังหวัด ก ที่ได้จากการจัดกลุ่ม ดังนี้

รายชื่อกระบวนการที่สำคัญของจังหวัด ก
1. กระบวนการพัฒนาตลาดค้าส่งให้เป็นศูนย์กลางการค้าผลิตผลการเกษตรในภูมิภาคฯ 2. กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตผลทางการเกษตร 3. กระบวนการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ 4. กระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม 5. กระบวนการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและวิถีชีวิตชุมชนท้องถิ่น 6. กระบวนการส่งเสริมการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพของประชาชน 7. กระบวนการการเข้าถึงแหล่งอาชีพ 8. กระบวนการเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 9. กระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน 10. กระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม

จากกระบวนการที่สำคัญที่ได้ทำการจัดกลุ่มไว้แล้วทั้ง 10 กระบวนการ จังหวัด ก ได้ร่วมกันกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้แนวทางการจัดลำดับความสำคัญแบบถ่วงน้ำหนักปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยปัจจัยที่จังหวัด ก ได้กำหนดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญมีดังนี้

หลักเกณฑ์การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการของจังหวัด ก
1. ตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์/พันธกิจ 2. งบประมาณที่ได้รับจัดสรร 3. การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ 4. การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. ข้อกำหนดที่สำคัญเป็นไปตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านกฎหมาย 6. ข้อกำหนดที่สำคัญเป็นไปตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านมาตรฐานสากล 7. ข้อกำหนดที่สำคัญเป็นไปตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านวัฒนธรรมและวิถีชุมชน 8. ผลสัมฤทธิ์/VC ต่ำหรือตก 9. ความเสี่ยงด้านโอกาสสำเร็จ 10. ความเสี่ยงด้านผลกระทบ 11. ความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน

เมื่อทำการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณากระบวนการเรียบร้อยแล้ว จังหวัด ก จึงได้ร่วมกันวิเคราะห์กระบวนการที่สำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ระดับคะแนน 1-5 มาพิจารณา ดังมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการที่สำคัญ	หลักเกณฑ์การพิจารณา											รวมคะแนนความสอดคล้อง	ลำดับที่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	การตอบสนองแผนยุทธศาสตร์		การตอบสนองความต้องการ		ข้อกำหนดที่สำคัญเป็นไปตามปัจจัยที่เกี่ยวข้อง			ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยง				
	ตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์/พันธกิจ	งบประมาณที่ได้รับจัดสรร	ผู้รับบริการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กฎหมาย	มาตรฐานสากล	วัฒนธรรมวิถีชุมชน	ผลสัมฤทธิ์/VC ดำหรือตก	โอกาสสำเร็จ	ผลกระทบทางลบต่ำ	ความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน		
7. กระบวนการการเข้าถึงแหล่งอาชีพ	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	51	1
2. กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตผลทางการเกษตร	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	50	2
6. กระบวนการส่งเสริมการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพของประชาชน	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2	49	3
10. กระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	5	49	3
5. กระบวนการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและวิถีชีวิตชุมชนท้องถิ่น	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	48	5
1. กระบวนการพัฒนาตลาดค้าส่งให้เป็นศูนย์กลางการค้าผลิตผลการเกษตรในภูมิภาคฯ	5	5	5	5	2	5	4	3	4	5	4	47	6
4. กระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม	5	3	5	5	2	4	5	4	4	5	5	47	6
8. กระบวนการเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	47	6
9. กระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	47	6
3. กระบวนการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ	5	4	5	5	3	5	3	4	3	5	3	45	10

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวข้างต้น จังหวัด ก ได้จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ลำดับที่	กระบวนการที่สร้างคุณค่า
1.	กระบวนการการเข้าถึงแหล่งอาชีพ
2.	กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตผลทางการเกษตร
3.	กระบวนการส่งเสริมการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพของประชาชน
4.	กระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม
5.	กระบวนการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและวิถีชีวิตชุมชนท้องถิ่น
6.	กระบวนการพัฒนาตลาดค้าส่งให้เป็นศูนย์กลางการค้าผลิตผลทางการเกษตรในภูมิภาคฯ
7.	กระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม
8.	กระบวนการเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
9.	กระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน
10.	กระบวนการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

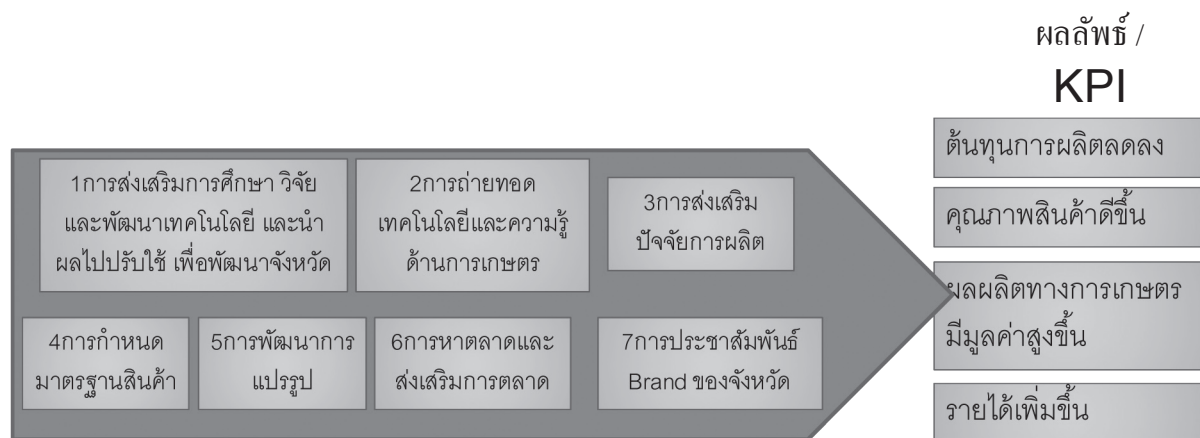
เมื่อจังหวัด ก ได้กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าของจังหวัดแล้ว จังหวัด ก ได้ทำการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละกระบวนการที่สร้างคุณค่า ตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับพื้นฐานที่กำหนดให้มีการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ ได้แก่ 1) ด้านความต้องการของผู้รับบริการ 2) ด้านความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ข้อกำหนดด้านกฎหมาย 4) ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และ 5) ด้านความคุ้มค่าและการลดต้นทุน ดังตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของ “กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตผลทางการเกษตร” ดังนี้

กระบวนการที่สร้างคุณค่า : กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตผลทางการเกษตร

ลำดับที่	ข้อกำหนดที่สำคัญ					ผลลัพธ์ / ตัวชี้วัด
	ความต้องการของผู้รับบริการ	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อกำหนดด้านกฎหมาย	ประสิทธิภาพของกระบวนการ	ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน	
1	ผลผลิตดี (ปริมาณและคุณภาพ)	ความปลอดภัย	พรบ. คุ้มครองผู้บริโภค	เพิ่มผลผลิต	ต้นทุนต่ำ	- ต้นทุนการผลิตลดลง - คุณภาพสินค้าดีขึ้น
2	ราคาดี	ราคาถูก	GAP	สารตกค้างน้อย	ความสูญเสียในกระบวนการผลิตต่ำ	- ผลผลิตทางการเกษตรมีมูลค่าสูงขึ้น
3	การสนับสนุนองค์ความรู้	สินค้ามีคุณภาพ	Q	รอบระยะเวลาในการผลิต		- รายได้เพิ่มขึ้น

ลำดับ ที่	ข้อกำหนดที่สำคัญ					ผลลัพธ์ / ตัวชี้วัด
	ความต้องการของ ผู้รับบริการ	ความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ข้อกำหนด ด้าน กฎหมาย	ประสิทธิภาพ ของ กระบวนการ	ความคุ้มค่า และการลด ต้นทุน	
4	การเข้าถึง แหล่งเงินทุน	ความ หลากหลาย	พรบ.อาหาร	ผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม		
5	ตลาดและ แหล่ง จำหน่าย	บรรจุภัณฑ์ สวย				

จากนั้นจังหวัด ก ได้ประชุมระดมความเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของจังหวัดในภาคส่วน ต่าง ๆ เพื่อออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ โดยเริ่มจากการพิจารณาว่าอะไรคือผลลัพธ์และ KPI ที่จังหวัดต้องการ และวิเคราะห์ต่อว่าอะไรคือสิ่งที่จังหวัดต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์และ KPI ที่ได้กำหนดไว้ ดังมีรายละเอียดดังนี้



เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมเกิดความชัดเจนและมีผู้ที่ผลักดันให้กิจกรรมที่กำหนดไว้ไปสู่การบรรลุผลที่ต้องการ จังหวัด ก ได้มีการกำหนดเจ้าภาพหลักในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม	เจ้าภาพหลัก
1 การส่งเสริมการศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยี และนำผลไปปรับใช้ เพื่อพัฒนาจังหวัด	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด
2 การถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้ด้านการเกษตร	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานประมงจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด

กิจกรรม	เจ้าภาพหลัก
3การส่งเสริม ปัจจัยการผลิต	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด
4การกำหนด มาตรฐานสินค้า	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานประมงจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด
5การพัฒนาการ แปรรูป	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด
6การหาตลาดและ ส่งเสริมการตลาด	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด
7การประชาสัมพันธ์ Brand ของจังหวัด	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด

ตัวอย่างกระบวนการจาก Value Chain ในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการเกษตร

กลยุทธ์	กระบวนการที่สร้างคุณค่า
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	• จัดหาและพัฒนาแหล่งต้นน้ำ • ส่งเสริมการจัดสร้างและปรับปรุงแหล่งกักเก็บน้ำ • วางแผนและจัดการน้ำให้มีความเหมาะสมต่อการเกษตร • ควบคุมมลพิษที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพน้ำ • ส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพดิน • สำรวจและจัดหาพื้นที่เพื่อการเกษตรกรรมเพิ่มเติม • ศึกษา และกำหนด Zoning พื้นที่การเกษตร • พัฒนาระบบการเก็บรักษา การกระจาย และการขนส่ง ผลผลิตทางการเกษตร • การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเกษตร • การพัฒนาระบบการแจ้งเตือนภัยทางการเกษตร
สร้างความเข้มแข็งแก่เกษตรกร	• พัฒนาและจัดสรรพันธุ์พืชและพันธุ์สัตว์ที่มีคุณภาพ • พัฒนาและถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยีทางการเกษตร • จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อเกษตรกร • ส่งเสริมการรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายเกษตรกร • การกำกับดูแลราคาสินค้าเกษตร
เพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตร	• พัฒนาและส่งเสริมการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร • ส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรตามระบบมาตรฐาน • ส่งเสริมและพัฒนากำหนดนำผลผลิตทางการเกษตรไปผลิตเป็นพลังงานทดแทน
พัฒนาดลาดและขยายช่องทางการจัดจำหน่าย	• ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า • พัฒนาดลาดใหม่ • ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการค้า การลงทุน

กลยุทธ์	กระบวนการที่สร้างคุณค่า
สร้างความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน	- สำรวจความพร้อม และศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัด - ปรับปรุง และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการค้า และการลงทุน - ส่งเสริม และพัฒนาแหล่งวัตถุดิบ - พัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อรองรับธุรกิจการค้า และอุตสาหกรรม - จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม และเขตสิทธิพิเศษทางการค้า และลงทุน - จัดตั้งศูนย์บริการเพื่อการค้า และการลงทุนแบบเบ็ดเสร็จ และครบวงจร - ปรับปรุง และบังคับใช้กฎ ระเบียบ ขอบบังคับด้านการค้า การลงทุน - ตรวจประเมินคุณภาพมาตรฐานเพื่อการค้า การลงทุน - พัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อสนับสนุนการค้า การลงทุน - พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการค้า การลงทุน
สร้างความพร้อมและแรงจูงใจแก่ผู้ประกอบการค้า และนักลงทุน	- ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ และถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยี - พัฒนาผู้ประกอบการ และนักลงทุนเกี่ยวกับวิทยาการจัดการ การค้า และมาตรฐานและวิธีปฏิบัติ - จัดหาแหล่งเงินทุน - ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ศักยภาพความพร้อมของจังหวัด - ส่งเสริมและกำหนดสิทธิพิเศษแก่ผู้ประกอบการ และนักลงทุน - พัฒนาปัจจัยที่จำเป็นต่อคุณภาพชีวิต - จัดตั้งกลุ่ม/รวมกลุ่มเพื่อการค้า และการลงทุน
การพัฒนาลาดรองรับ และขยายช่องทางการค้า	- เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์สินค้าของจังหวัด - พัฒนา และส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ไมตรีทางการตลาด การค้า และการลงทุน - ศึกษา และพัฒนาลาดเพื่อการส่งออก
การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน	- เผยแพร่ศักยภาพของจังหวัด และจูงใจให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เข้ามีส่วนร่วม - เสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนาเครือข่าย Logistic
สร้างศักยภาพการแข่งขันสินค้า OTOP	- ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ และบรรจุภัณฑ์สินค้า OTOP - ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายOTOP - วิจัย และพัฒนาเพื่อคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ - ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ และขยายช่องทางการจัดจำหน่าย - พัฒนาผู้ประกอบการเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการธุรกิจ และเทคโนโลยีการผลิต - สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ประกอบการผลิตสินค้า OTOP

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว

กลยุทธ์	กระบวนการที่สร้างคุณค่า
พัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยว	- ศึกษาและสำรวจการท่องเที่ยวของจังหวัด - พัฒนาและปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัด - พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเติบโตด้านการท่องเที่ยว - บูรณาการระบบบริหาร และจัดการการท่องเที่ยว - เสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนาเครือข่ายการท่องเที่ยว - พัฒนากิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว รวมถึงส่งเสริมสืบสานวัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นเพื่อการท่องเที่ยว - จัดตั้ง OTOP Village และ พัฒนาคุณภาพสินค้า - พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และประชาชนในชุมชนให้มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมในการให้บริการ
พัฒนาความพร้อมภาคบริการ	- พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ และหน่วยงานภาครัฐให้มีคุณภาพ และมาตรฐานในการให้บริการ - จัดตั้งจุดบริการการท่องเที่ยวแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) - กำหนด และตรวจสอบ คุณภาพ มาตรฐานการบริการของสถานประกอบการและหน่วยงานภาครัฐ - กำกับดูแล ระบบป้องกันและรักษาความปลอดภัยให้นักท่องเที่ยว - เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารเพื่อเตรียมความพร้อมหากเกิดเหตุร้าย
อนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยวและจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	- ศึกษา และวิจัยแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่มีในจังหวัด - การจัดทำแผนบริหารจัดการ และอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยว และสิ่งแวดล้อม - สร้างเครือข่ายองค์การ และชุมชนในการอนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว และสิ่งแวดล้อม - ปรับปรุง และบังคับใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านสิ่งแวดล้อม - เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน เพื่อสร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
พัฒนาช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์	- สำรวจพฤติกรรมนักท่องเที่ยว และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ แหล่งท่องเที่ยวของจังหวัด - พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการท่องเที่ยว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านคุณภาพชีวิต

กลยุทธ์	กระบวนการที่สร้างคุณค่า
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	- สำรวจ และวิเคราะห์ ความต้องการ และศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานปัจจุบัน - พัฒนาระบบสาธารณูปโภค และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ - จัดทำแผนแม่บทชุมชน ท่ออยู่อาศัย และผังเมือง - บริหารจัดการสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยชุมชน - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการศึกษาแก่ชุมชน
พัฒนาความรู้ ความสามารถ และปลูกจิตสำนึกของประชาชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต	- สำรวจและวิเคราะห์โอกาสทางเศรษฐกิจ ศักยภาพของพื้นที่ และขีดสมรรถนะของชุมชน - พัฒนาความรู้ความสามารถของประชาชนให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน - สร้าง และพัฒนาอาชีพให้ประชาชน - ประชาสัมพันธ์ และสื่อสารข้อมูลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ - ปลูกจิตสำนึกประชาชนให้มีความใส่ใจในตนเอง และชุมชน - สร้างเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับอาหารปลอดภัย และมาตรฐานคุณภาพ - ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาความเป็นอยู่ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
พัฒนาการบริการชุมชน	- พัฒนาบุคลากรในภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถ และความเต็มใจในการให้บริการ - กำหนด และตรวจสอบมาตรฐานการบริการ - พัฒนาระบบและรูปแบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ - จัดตั้งศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

แก้ว ดี มีส่วนร่วม ตอบสนองวาทันต่อการเปลี่ยนแปลง

