คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ.2553

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนราชการระดับ

จังหวัด

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับจังหวัด

พิมพ์ครั้งที่ 1
กันยายน 2552

จำนวนพิมพ์
1,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2356 9999
โทรสาร 0 2281 8169
ISBN : 978-616-7145-05-1

จัดทำโดย
สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงาน ก.พ.ร.
สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ สำนักงาน ก.พ.ร.)

ออกแบบโดย
บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0 2864 5698
โทรสาร 0 2564 5889

สงวนลิขสิทธิ์โดย
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

คำนำ

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

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์การ ตัวชี้วัดที่ 15 ในระดับจังหวัด

ดังนั้น เพื่อให้จังหวัดสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และทราบแนวทาง วิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้จังหวัดได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อจังหวัดในการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ จังหวัดสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้จังหวัดไปด้วยแล้ว และสามารถติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ได้ผ่านเว็บไซต์ www.opdc.go.th หัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดเอกสารและสื่อ ปี 2553

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2552

สารบัญ

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 1
2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 3
3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่นๆ 13
4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ของส่วนราชการระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 14
5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน 18
   - ตัวชี้วัดที่ 15.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
   - ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)
   - ตัวชี้วัดที่ 15.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ 26
7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" 32

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก :

แบบฟอร์มที่ 1	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	36
แบบฟอร์มที่ 2	แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	43
แบบฟอร์มที่ 3	แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ	48
แบบฟอร์มที่ 4	แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	49
แบบฟอร์มที่ 5	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	52

ภาคผนวก ข: 53
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ
ภาคผนวก ค: 71
ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน
ภาคผนวก ง: 81
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)
ภาคผนวก จ: 177
รายละเอียดการดำเนินการและการประเมิน IT 3 จังหวัดต้องมีระบบและสามารถคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
ภาคผนวก ฉ: 189
แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
ภาคผนวก ช: 203
ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม SP 7

แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการระดับจังหวัด
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

---

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 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. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบ

ราชการในขั้นต่อไป 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 ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ***มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ*** ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	❑ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การ ❑ ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	❑ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย ❑ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

<u>ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย</u>

2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

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

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 เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์การ

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม 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

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั้นเอง

ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

▪ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

▪ การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์การที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล

การที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์การต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่องค์การปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ และ

5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่งการเรียนรู้ในองค์การ รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรส่งผลดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้

1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่

2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา

4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ

5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

- การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น

2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ

4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์การมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

4) การแบ่งปันความรู้ขององค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์การ อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์การ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์การ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้น องค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

องค์การต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์การต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์การต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์การต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์การต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงานขององค์การ คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์การที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ทั้งนี้ องค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์การ

การวางแผนงานขององค์การจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์การไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์การจึงควรชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์การและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์การ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์การ รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์การต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์การจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์การจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์การควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบที่มีต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์การ และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์การควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์การ ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์การควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์การ

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์การและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร

การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์การ และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์การอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์การ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์การสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์การควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เพื่อให้เห็นการจัดลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการ ไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

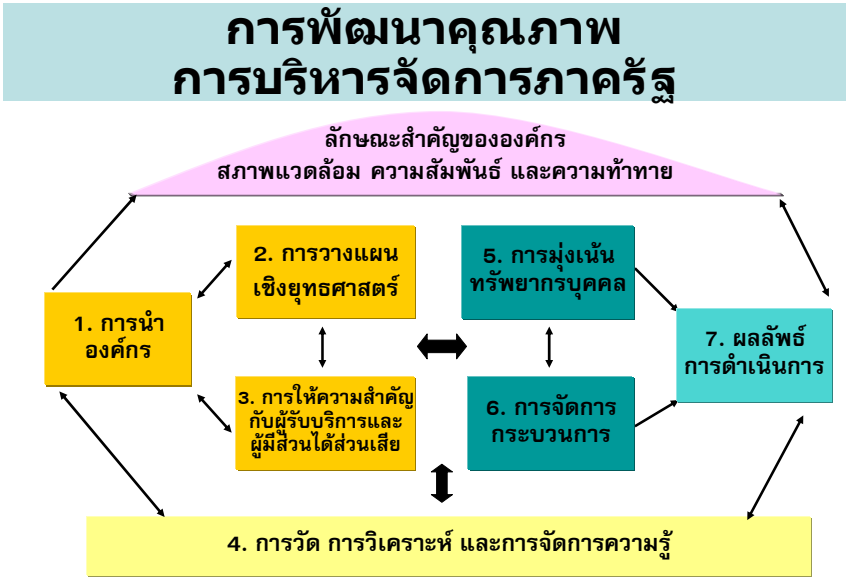
ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์การเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์การ และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ

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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์กร
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) **กลุ่มการนำองค์กร** ประกอบด้วย
   - หมวด 1 การนำองค์กร
   - 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 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์การ

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

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

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

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 และมิติด้านการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาส่วนราชการต่าง 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 และ หน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

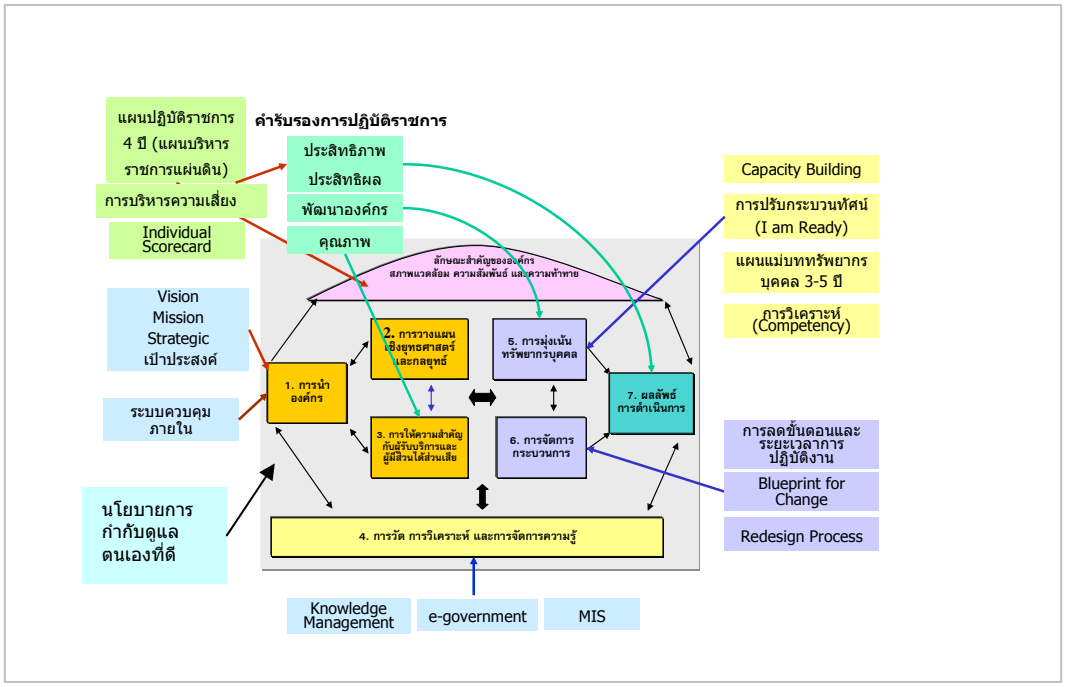
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

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

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการได้ดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

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

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



<u>ภาพที่ 2</u> ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ของส่วนราชการระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2552

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549** น้ำหนักร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดเลือก (ส่วนราชการเลือกจำนวน 114 ส่วนราชการ ประกอบด้วย 37 กรม 37 จังหวัด และ 40 มหาวิทยาลัย) โดยวัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพียงตอบคำถามให้ครบถ้วนเท่านั้น
- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550** น้ำหนักร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร
- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551** น้ำหนักร้อยละ 20 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดผลการประเมินองค์กรในเชิงคุณภาพ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การนำมาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้มีการประเมินองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ **"ADLI"** เพื่อตรวจสอบว่าจังหวัดมีการดำเนินการบริหารจัดการในแต่ละข้อคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีระบบแบบแผน (Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง

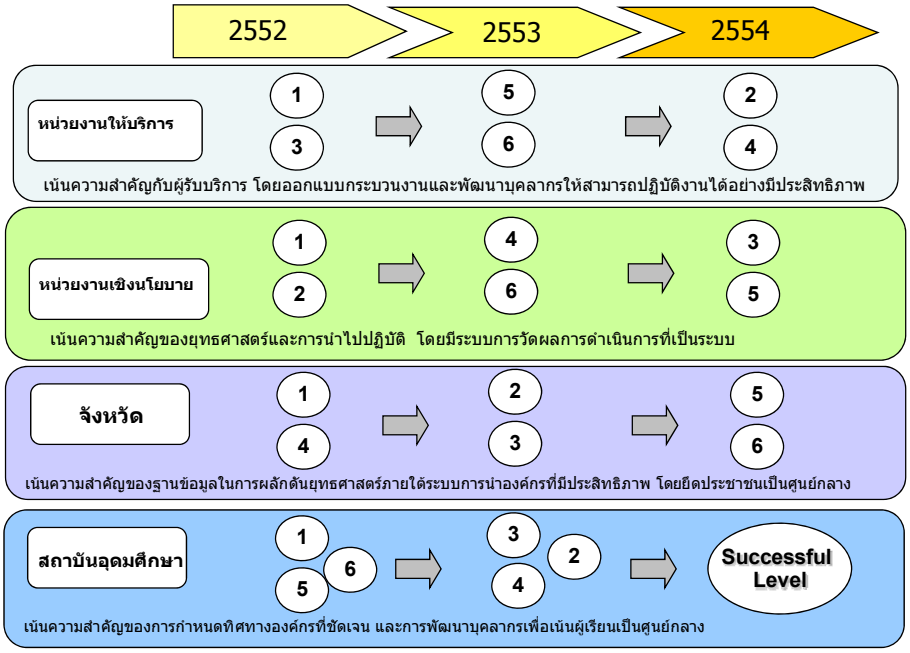
(Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) และประเมินผลจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Check List) ซึ่งทำให้จังหวัดได้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงองค์กรในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ด้วย และเมื่อสิ้นปีงบประมาณจังหวัดได้ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองอีกครั้ง เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และจัดส่งแผนปรับปรุงองค์กรจำนวน 2 แผน

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552** น้ำหนักร้อยละ 20 เป็นตัวชี้วัดบังคับ และโดยที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ขึ้น เพื่อให้จังหวัดใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การของจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง "การปรับปรุงทีละขั้น" ซึ่งหากจังหวัดสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้วจะพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ต่อไป

ทั้งนี้ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของจังหวัดที่กระบวนการต่างๆ ในองค์การมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผลดังนี้

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

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



<u>ภาพที่ 3</u> แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในช่วงระยะ ปี พ.ศ. 2552-2554

4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของส่วนราชการระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ที่ผ่านมา จังหวัดได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) จำนวน 2 หมวด ได้แก่ หมวด 1 และหมวด 4

2) สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. ยังคงมุ่งเน้นเพื่อผลักดันให้จังหวัดปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานจำนวน 2 หมวดได้แก่ หมวด 2 และหมวด 3

3) สาระสำคัญของแนวทางดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ส่วนใหญ่ใกล้เคียงกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีความแตกต่างเพียง 2 ประการ ดังนี้

3.1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวดที่ดำเนินการ จังหวัดจะเลือกตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ แทนการที่จังหวัดเลือกตัวชี้วัดเอง เนื่องจากเพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จและสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของหมวดนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งสามารถผลักดันการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามยัง

เปิดโอกาสสำหรับจังหวัดที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้เอง เพื่อความสอดคล้องกับภารกิจบางประเภทที่มีลักษณะเฉพาะ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

3.2) ให้ความสำคัญกับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เพื่อเป็นการผลักดันให้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ได้อย่างครบถ้วน โดยกำหนดน้ำหนักเพื่อการ "ซ่อม" ซึ่งหมายถึง ค่าหนักคะแนนนี้จะใช้ตรวจประเมินในหมวดที่ดำเนินการไปแล้ว หากจังหวัดใดไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในหมวดนั้น ๆ ก็จะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าว สำหรับจังหวัดที่ผ่านเกณฑ์ฯ อย่างครบถ้วนแล้วจะได้ค่าคะแนนนี้โดยปริยาย

4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่จังหวัดได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ไปแล้วก็ตาม จังหวัดควรให้ความสำคัญกับการ "รักษา" ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในขั้น Successful Level ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป

5) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 แนวทาง แยกจากกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ **<u>แนวทางที่ 1</u>** เป็นการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งถือว่าเป็น**<u>ภาคบังคับ</u>**ที่ทุกจังหวัดจะต้องดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน ซึ่งจะกำหนดวิธีการดำเนินการตามเอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นอกจากนั้น จังหวัดอาจสามารถดำเนินการตาม **<u>แนวทางที่ 2</u>** การสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็น **<u>ภาคสมัครใจ</u>** ทั้งนี้ การดำเนินการตามแนวทางที่ 2 นี้จะอยู่นอกเหนือจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะมีหลักเกณฑ์และกลไกที่แตกต่างจากแนวทางการดำเนินการตามตัวชี้วัด ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่แนวทางการบริหารรางวัลให้จังหวัดทราบแล้ว

6) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่จังหวัดนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของจังหวัด เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัดสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล

7) ขอบเขตการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับจังหวัด ให้ดำเนินการเป็นภาพรวมจังหวัดที่ครอบคลุมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค และให้ครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการประจำจังหวัดนั้นๆ ด้วย

5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

"ตัวชี้วัดที่ 15 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการระดับจังหวัด (น้ำหนักร้อยละ 20)"

ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
น้ำหนัก ร้อยละ 20 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

แนวทางการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
15.1	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	12
15.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	4
15.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	4
รวม		20

ตัวชี้วัดที่ 15.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

น้ำหนัก: ร้อยละ 12

คำอธิบาย

- การดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานจำนวน 2 หมวด ได้แก่ หมวด 2 และหมวด 3 ซึ่งแต่ละหมวดแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		หมวด 2	หมวด 3
15.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ.2553)	4	4
15.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการพัฒนาองค์การ (วัดผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)	1	1
15.1.3	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่จังหวัดดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	1	1
รวม		**12**	

ตัวชี้วัดย่อย 15.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ.2553) น้ำหนัก ร้อยละ 8 (น้ำหนักหมวดร้อยละ 4 จำนวน 2 หมวด)

จังหวัดจะดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จำนวน 2 หมวด (แผน) ซึ่งจังหวัดจะใช้แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 **ในหมวด 2 และหมวด 3** ที่ได้จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

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

ทั้งนี้ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าวจะมีรายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ง

ตัวชี้วัดย่อย 15.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการพัฒนาองค์การ
(วัดผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)
น้ำหนัก ร้อยละ 2 (น้ำหนักหมวดร้อยละ 1 จำนวน 2 หมวด)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแต่ละหมวดซึ่งเป็นตัวชี้วัดแนะนำ โดยให้จังหวัดเลือกตัวชี้วัดดังกล่าวจำนวน 2 ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการ (โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดละ 0.5) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จและสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของหมวดนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งสามารถผลักดันการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ยังเปิดโอกาสสำหรับจังหวัดที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้เอง เพื่อความสอดคล้องกับภารกิจบางประเภทที่มีลักษณะเฉพาะ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม รายละเอียดตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าว ปรากฏในภาคผนวก ข

กรณีที่จังหวัดต้องการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามแผนพัฒนาองค์การในแต่ละหมวดเพิ่มเติม จังหวัดสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแต่ละหมวดเพิ่มเติมได้ จำนวนไม่เกิน 2 ตัวชี้วัด (น้ำหนักรวมกันไม่เกิน 0.2) และกำหนดให้เลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์แนะนำอีกจำนวน 2 ตัวชี้วัด (โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดละ 0.4) รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 4 ตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดเท่ากับ 1 ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่จังหวัดกำหนดเพิ่มเติม ต้องเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่สามารถวัดแนวโน้มผลการดำเนินการได้ และเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์การดำเนินการของหมวดนั้น ๆ (ไม่ใช่วัดผลผลิตหรือกิจกรรม)

ตารางและสูตรการคำนวณ สำหรับแผนที่ 1 และแผนที่ 2

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
ชื่อแผน.....								
KPI_1	W_1	60	70	80	90	100	SM_1	$(W_1 \times SM_1)$
KPI_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	$(W_2 \times SM_2)$
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	$(W_i \times SM_i)$
	$\Sigma W_i = 1$	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						$\Sigma (W_i \times SM_i)$

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma (W_i \times SM_i)}{\Sigma W_i}$$

หรือ

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

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดเท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนด; 1, 2

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

เงื่อนไข : ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ค่าน้ำหนัก วิธีการวัด และการประเมินผล ให้เป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด สำหรับกรณีที่จังหวัดกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์เพิ่มเติม วิธีการวัด และเกณฑ์การประเมินผล ให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินผล (KPI Template) ที่จังหวัดกำหนด สำหรับค่าน้ำหนักให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งได้กำหนดไว้แล้วข้างต้น

ตัวชี้วัดย่อย 15.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่จังหวัดดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

น้ำหนัก ร้อยละ 2 (น้ำหนักร้อยละ 1 ต่อ 1 หมวด จำนวน 2 หมวด)

การดำเนินการในตัวชี้วัดย่อยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้จังหวัดดำเนินการเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานอย่างครบถ้วน ซึ่งแนวทางดำเนินการในตัวชี้วัดย่อยนี้จะมี 2 แนวทาง คือ

- จังหวัดที่**ผ่าน**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (หมวด 1 และหมวด 4) แล้ว จะได้ค่าคะแนนนี้โดยปริยาย โดยจะใช้ผลการตรวจประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
- จังหวัดที่**ไม่ผ่าน**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (หมวด 1 และหมวด 4) จะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ฯ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งผลยืนยันให้จังหวัดทราบในประเด็นที่จังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ภายหลังการตรวจประเมินรอบ 12 เดือนต่อไป

เกณฑ์การให้คะแนน

วัดความสำเร็จของการดำเนินการในประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ 2552 โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่จังหวัดดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ 2552	1	60	70	80	90	100

ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

น้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำอธิบาย :

- **ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัด หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน นอกเหนือจากการวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาองค์การ ในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 (ตัวชี้วัดที่ 15.1.2) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้**

หมวด	รหัส	ตัวชี้วัด
1	RM 1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)
4	RM 4.1	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
	RM 4.2	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูล GPP
	RM 4.3	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้
5	RM 5	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร
6	RM 6	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น

(รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผลและค่าน้ำหนักตัวชี้วัดปรากฏตามภาคผนวก ง)

- **การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้จังหวัดรายงานผลว่าสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่**

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
KPI_1	W_1	60	70	80	90	100	SM_1	$(W_1 \times SM_1)$
KPI_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	$(W_2 \times SM_2)$
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	$(W_i \times SM_i)$
	$\Sigma W_i = 1$	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						$\Sigma (W_i \times SM_i)$

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma (W_i \times SM_i)}{\Sigma W_i}$$

หรือ

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

โดยที่ :

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

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

ตัวชี้วัดที่ 15.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

น้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำอธิบาย :

- **การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นั้น ให้จังหวัดประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานใน**หมวด 5** และ**หมวด 6** เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การในหมวดดังกล่าว**
- **นอกเหนือจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นไปที่แผนพัฒนาองค์การ 2 หมวดแล้ว จังหวัดควรพัฒนาการบริหารจัดการองค์การในหมวดอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน**

เกณฑ์การให้คะแนน :

การพิจารณาระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 แบ่งเป็นตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
15.3.1 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1	3	6	9	12	15
15.3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	1	3	4	5	6	7
15.3.3 ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554* (2 แผน)	2	0	-	1	-	2
รวม	4					

หมายเหตุ :

*** เป็นการจัดทำแผนพัฒนาองค์การรายหมวด โดยใช้แนวทางการจัดทำของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 รวมทั้ง ให้จังหวัดคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์หรือกำหนดตัวชี้วัดได้เอง รายละเอียดเงื่อนไขปรากฏตามภาคผนวก ข**



* กรณีที่จังหวัดใดยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพิ่มเติมมาด้วย

* การจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร ตามหัวข้อการประเมินผล 15.3.1 ให้จังหวัดดำเนินการให้ครอบคลุมตามขอบเขตการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับจังหวัด โดยให้ดำเนินการเป็นภาพรวมจังหวัดที่ครอบคลุมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค และให้ครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการประจำจังหวัดนั้นๆ ด้วย (จังหวัดควรเริ่มดำเนินการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรในช่วงระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ควบคู่ไปพร้อมกับการดำเนินการตามตัวชี้วัดด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ และส่งงานได้ทันตามกำหนดเวลาภายในวันที่ 29 ตุลาคม 2553)

6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ทบทวนแผนพัฒนาองค์การหมวด 2 และ 3 ว่าครอบคลุมกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (เกณฑ์ FL) ในภาคผนวก ง หรือไม่ (เนื่องจากได้มีการปรับปรุงเกณฑ์ FL ให้มีความชัดเจน และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น) หากตรวจสอบแล้วยังพบว่าไม่ครอบคลุม ขอให้จังหวัดปรับปรุงแผนพัฒนาองค์การด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้มีโอกาสที่จะบรรลุครบถ้วนทุกประเด็นตามเกณฑ์ FL

อนึ่ง แผนพัฒนาองค์การที่จังหวัดปรับปรุงใหม่ นั้น ไม่ต้องจัดส่งมายังสำนักงาน ก.พ.ร. โดยจังหวัดสามารถดำเนินการปรับปรุงตามแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ต่อไป

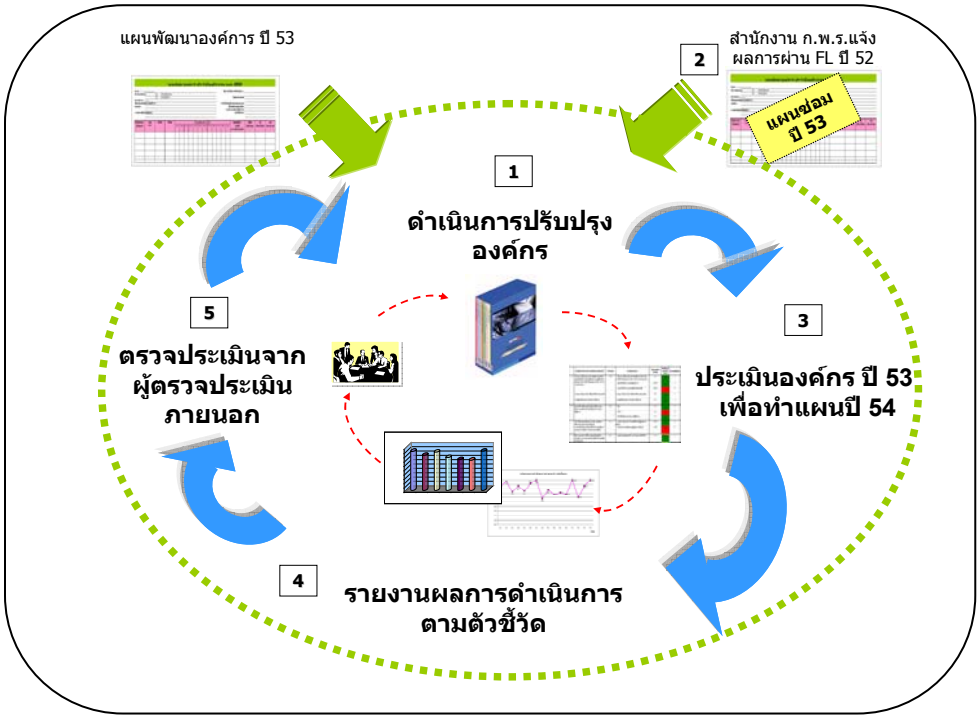
2. ในกรณีที่จังหวัดได้รับแจ้งจากสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าไม่ผ่านตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้จังหวัดดำเนินการปรับปรุงองค์การในประเด็นดังกล่าวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย

3. ประเมินองค์กรด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

4. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด

5. ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

จังหวัดสามารถพิจารณาใช้แนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจรประกอบ ดังภาพ



<u>ภาพที่ 4</u> แสดงขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 15
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ทบทวนแผนพัฒนาองค์การว่าครอบคลุมกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (เกณฑ์ FL) ในภาคผนวก ง หากตรวจสอบแล้วยังพบว่าไม่ครอบคลุม ขอให้จังหวัดปรับปรุงแผนพัฒนาองค์การด้วยโดยไม่ต้องจัดส่งมายังสำนักงาน ก.พ.ร. และให้ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การที่จังหวัดจัดทำ เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนดทั้งในแง่ความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์ตามแผนพัฒนาองค์การ

แผนพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน แต่การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ใช้การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (FL) เป็นหลัก

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

- ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Oganization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คลินิกให้คำปรึกษารายภาค โดยเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ www.opdc.go.th ประกอบด้วย 2 หลักสูตรคือ 1) ภาพรวม PMQA 2) เทคนิคเครื่องมือ PMQA

ขั้นตอนที่ 2 ในกรณีที่จังหวัดได้รับแจ้งจากสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าไม่ผ่านเกณฑ์ FL ในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรในประเด็นดังกล่าวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย

- สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งผลการประเมินให้จังหวัดทราบภายใน 30 วันทำการนับแต่วันเข้าตรวจประเมิน ณ จังหวัด (Site visit)
- เมื่อจังหวัดได้รับแจ้งผลการประเมิน ขอให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การเพิ่มเติมสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และเสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นชอบ โดยไม่ต้องจัดส่งมายังสำนักงาน ก.พ.ร. (เนื่องจากแผนพัฒนาองค์การใช้เป็นเครื่องมือติดตามประเมินผลการดำเนินการของจังหวัด แต่สำนักงาน ก.พ.ร. จะวัดการผ่านเกณฑ์ FL เป็นหลัก)
- จังหวัดดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การที่ได้จัดทำเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ FL ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินองค์กรด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

1. การจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค และให้ครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการประจำจังหวัดนั้นๆ ด้วย เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของจังหวัด เห็นถึงทิศทางที่จังหวัดจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่จังหวัดเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติภารกิจของจังหวัด หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญ

ขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งนี้ ให้จังหวัดจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

2. การจัดทำรายงานประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 -7 ให้จังหวัด ประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแบบฟอร์ม 2: แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วยแบบฟอร์มที่ 2.1 -2.7 เรียงจากหมวด 1-7 ตามลำดับ สำหรับหมวด 2 และหมวด 3 ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้จังหวัดรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ ให้จังหวัดใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดส่งให้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้ใช้แนวทางเช่นเดียวกับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กล่าวคือเป็นแผนรายหมวด ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้จังหวัดจัดทำแผนพัฒนาองค์การหมวด 5 และ หมวด 6 ตามแบบฟอร์มที่ 4.1 : แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และแบบฟอร์มที่ 4.2 : แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด

การรายงานผลรอบ 6 เดือน ให้จังหวัดรายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดนี้ในภาพรวมที่แสดงให้เห็นความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแบบฟอร์มคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ (รายงานรวมกับตัวชี้วัดอื่น ๆ) โดยจังหวัดอาจใช้ตัวอย่างรายงานตามภาคผนวก ค

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมินความสำเร็จที่จังหวัดได้ประเมินตนเอง ว่าได้คะแนนตรงตามที่ประเมินในแบบฟอร์มที่ 5 : แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือไม่

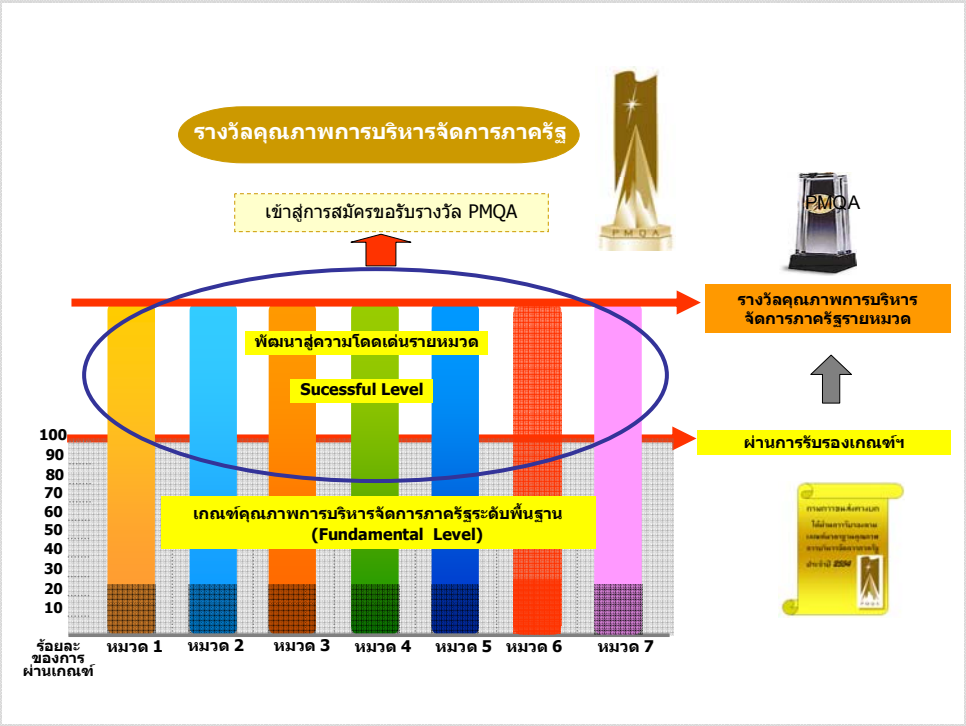
ทั้งนี้ จังหวัดสามารถพิจารณาดำเนินการขั้นตอนที่ 1 - 5 ในช่วงเวลาต่างๆ ตามปฏิทินการดำเนินการดังต่อไปนี้ โดยจังหวัดสามารถปรับช่วงเวลาการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม

ข้อแนะนำสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ

แนวทางการดำเนินงาน	2552			2553										
	ต.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. ทบทวนแผนพัฒนาองค์การว่าครอบคลุมเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐานตามภาคผนวก ง และดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553		▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬					
2. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค					▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬		
3. ประเมินองค์กรเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ 2554												▬		
4. การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน							▬						▬	
5. การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก														▬

ข้อแนะนำสำหรับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่จังหวัดได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ไปแล้วก็ตาม จังหวัดควรให้ความสำคัญกับการ "รักษา" ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในขั้น Successful Level ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ต่อไป



<u>ภาพที่ 5</u> แสดงแนวทางการพัฒนาองค์การสู่
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แม้ว่าจังหวัดจะประเมินองค์กรด้วยตนเองแล้วพบว่า ได้ดำเนินการครบถ้วนแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และไม่ได้นำประเด็นมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาองค์การ แต่ จังหวัดควรนำประเด็นการประเมินตามโปรแกรมฯ มาทบทวนการดำเนินการในระหว่างปีไปด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณการดำเนินการครบถ้วนทั้ง ADLI ตามที่เกณฑ์การประเมินกำหนด เนื่องจาก การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนกระบวนการดำเนินการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

แนวทางการประเมินผล :

แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ
✍ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น ▸ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ▸ แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ▸ รายงานการประชุม ▸ บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด ▸ ภาพถ่าย ▸ เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด
หมายเหตุ : ✍ สำหรับเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 15 นี้ ขอให้จังหวัดจัดเตรียมไว้ ณ จังหวัดเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม ✍ **สำหรับหลักฐานการดำเนินการตาม IT 3 และ RM 4.2 ให้ศึกษาเพิ่มเติมจากภาคผนวก จ**
2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ
▸ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ▸ ผู้จัดเก็บข้อมูล
3. การสังเกตการณ์
✍ การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังนี้ ▸ ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อนและหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล ▸ ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบยันข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลได้มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ ▸ ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงในระบบฐานข้อมูล ▸ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น จังหวัดมีความพร้อมให้คณะกรรมการฯ ส่วนราชการอื่น

แนวทางการประเมินผล
ภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้
✍ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม
✍ การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล
✍ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด

เอกสารที่ต้องส่งมอบ :

เอกสารที่ต้องส่งมอบประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ 1 - 5 ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
แบบฟอร์มที่ 5 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ ในแบบฟอร์มที่ 5 จังหวัดจะต้องประเมินผลความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัดย่อยแล้วรายงานผลสรุประดับคะแนนโดยรวมที่ได้ของตัวชี้วัดนี้

การส่งมอบงาน :

ให้จังหวัดจัดส่งรายงานการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปยังสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 29 ตุลาคม 2553 เอกสารที่จัดส่งประกอบด้วย

- แบบฟอร์มที่ 1 - 5 จำนวน 4 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 2 แผ่น)
- โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการประเมินผลในรูปแบบไฟล์ excel (ไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม โดยไม่ต้องจัดพิมพ์มาในรูปของเอกสาร)

อนึ่ง จำนวนที่กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลักฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 12 เดือนด้วยแล้ว

****

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

แบบฟอร์มที่ 1	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
แบบฟอร์มที่ 2	แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
แบบฟอร์มที่ 3	แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
แบบฟอร์มที่ 4	แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
แบบฟอร์มที่ 5	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แบบฟอร์มที่ 1

แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

รายงานผลการจัดทำ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

จังหวัด.....

คำอธิบายการตอบคำถาม
รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

- **ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง "จังหวัด" ที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้**
- **การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ**
- **การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วนของลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**
- **คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถามโดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว**
- **คำถามที่ ไม่มี เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีความสมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก....." (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)**
- **คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"**
- **การตอบคำถาม ให้ส่วนราชการอธิบาย<u>บริบทที่สำคัญขององค์กร</u> ที่เกี่ยวข้องในแต่ละคำถาม โดยใช้วิธีการพรรณาความ ใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตาราง ตามความเหมาะสมในแต่ละคำถาม**

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้นำและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1 - 7 ต่อไป

กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

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

(2)

- วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

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

3)

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

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

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้างในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

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

(5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ<u>ที่สำคัญ</u>อะไรบ้าง (#) (ให้ระบุเฉพาะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ<u>การส่งมอบบริการหลัก</u>ของส่วนราชการเท่านั้น)

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

ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร

(6)

โครงสร้างองค์กร และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

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

(7)

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมีหน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

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

(8)

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

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

2. ความท้าทายต่อองค์กร

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง (#)

.....

.....

.....

(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร (#)

.....

.....

.....

****

แบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

รายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

จังหวัด.....

<u>แบบฟอร์ม 2.1</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 1

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
LD 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 7	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

<u>แบบฟอร์ม 2.2</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 2	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
SP 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 7	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

<u>แบบฟอร์ม 2.3</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 3

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 3	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
CS 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 7	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

<u>แบบฟอร์ม 2.4</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 4

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 4	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
IT 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 7	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

<u>แบบฟอร์ม 2.5</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 5

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 5	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
HR 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

<u>แบบฟอร์ม 2.6</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 6

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 6	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
PM 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

<u>แบบฟอร์ม 2.7</u> แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 7	ระดับคะแนนที่ได้	หลักฐานที่สำคัญที่แสดงถึงผลลัพธ์การดำเนินการ
RM ...		
RM ...		
RM ...		
RM ...		
RM ...		
RM ...		

แบบฟอร์มที่ 3

แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI_1	...	60	70	80	90	100	...	...
KPI_2	...	...	...	...	...	...	...	...
KPI_3	...	...	...	...	...	...	...	...
KPI_4	...	...	...	...	...	...	...	...
	1	ผลคะแนนรวม						...

ตัวอย่าง : แผนพัฒนาองค์การหมวด 1 (กรณีกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ 2 ตัว)

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่ 1 (หมวด1) ชื่อแผน การพัฒนาระบบการนำองค์กร								
ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การ	0.5	60	65	70	75	80	5	2.5
ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	0.5	60	65	70	75	80	4	2.0
	1	ผลคะแนนรวม						**4.5**

ตัวอย่าง : แผนพัฒนาองค์การหมวด 1 (กรณีกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ 3 ตัว)

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่ 1 (หมวด1) ชื่อแผน การพัฒนาระบบการนำองค์กร								
ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การ	0.4	60	65	70	75	80	5	2.0
ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	0.4	60	65	70	75	80	4	1.6
ร้อยละของกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์และกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม (ตัวชี้วัดที่จังหวัดกำหนดเพิ่มเติม)	0.2	60	65	70	75	80	4	0.8
	1	ผลคะแนนรวม						**4.4**

แบบฟอร์มที่ 4

แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

รายละเอียดแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

จังหวัด.....

ใช้แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การเช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กล่าวคือเป็นแผนรายหมวด และการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้กำหนดให้จัดทำแผนหมวด 5 และหมวด 6

แบบฟอร์มที่ 4.1

แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

เมื่อเทียบกับเกณฑ์ FL :.....

หน่วยงาน: จังหวัด..... **(อ้างอิงเลขรหัสของเกณฑ์ฯ**

ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์FL)

ชื่อแผนพัฒนาองค์การ:.....

หมวด:..... **งบประมาณ:.....**

วัตถุประสงค์:..... **ระยะเวลาดำเนินการ:.....**

ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน: ..... **วันที่จัดทำ:.....**

รายละเอียดโดยย่อ: .....

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	2553			2554									ผลลัพธ์งาน/ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ (บาท)
				ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.				

พิจารณาเห็นชอบดำเนินการ

ลงนาม.....

(.....)

แบบฟอร์มที่ 4.2

แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ

ตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

แผนพัฒนาองค์การ :

หมวด :

ชื่อแผน :

กิจกรรมหลัก	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย*	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน*
			1	2	3	4	5		

* กรณีเป็นตัวชี้วัดเพิ่มเติมนอกเหนือที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

แบบฟอร์มที่ 5

แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตัวชี้วัด		น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Wi x SMi)
15.1	**ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ**			
15.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการ)			
	หมวด 2	4		
	หมวด 3	4		
15.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ			
	หมวด 2	1		
	หมวด 3	1		
15.1.3	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่จังหวัดดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552			
	หมวด 1	1		
	หมวด 4	1		
15.2	**ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัด (หมวด 7)**	4		
15.3	**ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**			
15.3.1	ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1		
15.3.2	ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	1		
15.3.3	ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	2		
	คะแนนรวม	**20 (Σ Wi)**		**Σ (Wi x SMi)**

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma\,(Wi \times SMi)}{\Sigma\,Wi}$$

หรือ

$$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \ldots + (Wi \times SMi)}{W_1 + W_2 + \ldots + Wi}$$

ภาคผนวก ข

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามแผนพัฒนาองค์การในแต่ละหมวด จำนวน 5 ตัวชี้วัด เพื่อให้จังหวัดเลือกตัวชี้วัดดังกล่าว <u>หมวดละจำนวน 2 ตัวชี้วัด</u> เพื่อวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ โดยค่าน้ำหนักและเกณฑ์การประเมินผลเป็นไปตามรายละเอียดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

แต่อย่างไรก็ตาม ยังเปิดโอกาสสำหรับจังหวัดที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้เอง เพื่อความสอดคล้องกับภารกิจบางประเภทที่มีลักษณะเฉพาะ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม กรณีที่จังหวัดต้องการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามแผนพัฒนาองค์การในแต่ละหมวดเพิ่มเติม จังหวัดสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแต่ละหมวดเพิ่มเติมได้ <u>จำนวนไม่เกิน 2 ตัวชี้วัด</u> (น้ำหนักรวมกันไม่เกิน 0.2) และกำหนดให้เลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์แนะนำอีกจำนวน 2 ตัวชี้วัด (โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดละ 0.4) รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 4 ตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดเท่ากับ 1 ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่จังหวัดกำหนดเพิ่มเติม ต้องเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่สามารถวัดแนวโน้มผลการดำเนินการได้ และเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์การดำเนินการของหมวดนั้น ๆ (ไม่ใช่วัดผลผลิตหรือกิจกรรม)

หมวด 1

การนำองค์กร

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
1.1	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางขององค์การ	0.5	60	65	70	75	80	▪ ทิศทางขององค์การ หมายถึง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังที่ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ▪ บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3	▪ การวัดต้องสามารถแสดงถึงการรับรู้และเข้าใจในทิศทางขององค์การได้เป็นอย่างดี ▪ กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
1.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	0.5	60	65	70	75	80	▪ บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3	▪ การวัดความพึงพอใจต้องครอบคลุมทุกกลุ่มของบุคลากรตามที่จังหวัดระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3 ▪ ประเด็นการวัดการนำองค์การของผู้บริหาร ต้องครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์กรให้

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
									บุคลากรรับรู้ 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ 4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์การ และ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ (เช่น สอดคล้องกับค่านิยม ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น)
1.3	ร้อยละของกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์และกิจกรรมเรียนรู้ที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม	0.5	60	65	70	75	80	▪ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารหมายถึง การที่ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม ร่วมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ▪ ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด	▪ วัดจากจำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และกิจกรรมเรียนรู้ทั้งหมดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ ▪ ผู้บริหารที่เข้าร่วมกิจกรรมต้องไม่น้อยกว่า 2 ระดับ
1.4	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามการบริหารงาน	0.5	60	65	70	75	80	ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ▪ ตามยุทธศาสตร์ ▪ ตามพันธกิจหลัก ▪ โครงการที่สำคัญ	▪ วัดร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ติดตามผลการดำเนินงานโดยในการติดตามตัวชี้วัดต้องมีไม่น้อยกว่า 5 ตัวชี้วัด และครอบคลุมทุกประเภทของตัวชี้วัดที่สำคัญ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
1.5	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการต่อองค์การ (ค่าเฉลี่ย)	0.5	1	2	3	4	5	ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินการของจังหวัดที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 9 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) นิติธรรม (Rule of law) การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความเสมอภาค (Equity) ประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency)	▪ การวัดความเชื่อมั่นต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของจังหวัด ▪ กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

หมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
2.1	ร้อยละของแผนงาน/โครงการที่มีตัวชี้วัดและเป้าหมายสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัด	0.5	60	65	70	75	80	▪ วัตถุประสงค์ของการวัดตัวชี้วัดนี้เพื่อให้เห็นความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ	▪ นำตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการเทียบกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ▪ วัดจากจำนวนแผนงาน/โครงการของแผนปฏิบัติการที่ได้รับงบประมาณ พ.ศ. 2553
2.2	ร้อยละของความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีต่อกลยุทธ์หลัก	0.5	60	65	70	75	80	▪ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึงแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร ▪ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้องครอบคลุม 4 ด้านดังนี้ - การวางแผนและบริหารกำลังคน - การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง - การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการ	▪ วัดจากกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์เทียบกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทุกกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลรองรับ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
								บริหารทรัพยากรบุคคล - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	
2.3	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของส่วนราชการประจำจังหวัดที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่จังหวัดกำหนด	0.5	60	65	70	75	80	▪ ตัวชี้วัดเป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ได้ถ่ายทอดจากระดับจังหวัดสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด	▪ วัดความสำเร็จของตัวชี้วัดที่ส่วนราชการประจำจังหวัดรับผิดชอบดำเนินการ
2.4	ร้อยละของตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องตามเป้าหมายของจังหวัด	0.5	60	65	70	75	80	▪ วัตถุประสงค์ของการวัดตัวชี้วัดนี้เพื่อให้เห็นความสอดคล้องของการถ่ายทอดเป้าหมายของจังหวัดไปสู่ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด)	▪ นำตัวชี้วัดของระดับบุคคลเทียบกับเป้าหมายระดับส่วนราชการประจำจังหวัด
2.5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	0.5	10	20	30	40	50	▪ ความเสี่ยงที่ลดลง หมายถึง เหตุการณ์หรือผลกระทบที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	▪ วัดจากตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนให้เห็นความเสี่ยงที่ลดลง (ไม่รวมถึงตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ)

หมวด 3
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
3.1	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	0.5	60	65	70	75	80	▪ ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8 (สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้ใช้ 8 ส่วนราชการเดิมไปพลางก่อน)	▪ ตัวชี้วัดนี้จังหวัดควรดำเนินการเอง เนื่องจากผลการประเมินความพึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ ▪ หากกรณีจังหวัดใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้จังหวัดประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้ และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ
3.2	ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	0.5	30	25	20	15	10	▪ ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8 (สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้ใช้ 8 ส่วนราชการเดิมไปพลางก่อน)	▪ ตัวชี้วัดนี้จังหวัดควรดำเนินการเอง เนื่องจากผลการประเมินความไม่พึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ ▪ หากกรณีจังหวัดใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้จังหวัดประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้ และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
3.3	ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการตอบสนองภายใน 15 วันทำการ	0.5	60	70	80	90	100	▪ การตอบสนอง หมายถึง การที่จังหวัดได้ให้ข้อมูลการดำเนินการเพื่อแก้ไขข้อร้องเรียนให้กับผู้รับบริการ	▪ วัดจากจำนวนข้อร้องเรียนที่จังหวัดได้รับ (จากศูนย์ดำรงธรรม) เทียบกับจำนวนเรื่องร้องเรียนที่สามารถตอบสนองได้ภายใน 15 วันทำการ
3.4	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมที่จังหวัดเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม	0.5	60	65	70	75	80	▪ กิจกรรมการมีส่วนร่วม ให้เป็นไปตาม CS 6 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	▪ วัดจากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของแต่ละกิจกรรมที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3.5	ร้อยละของงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ	0.5	50	55	60	65	70	▪ คู่มือการให้บริการ อย่างน้อยต้องประกอบด้วย 1) มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ 2) แผนภูมิขั้นตอนการให้บริการ 3) แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลการในการให้บริการ	▪ วัดจากร้อยละของงานบริการทั้งหมดเทียบกับงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ ▪ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 งานบริการที่จัดทำคู่มือการให้บริการ ให้ครอบคลุมงานบริการของ 8 ส่วนราชการเดิมไปพลางก่อน

หมวด 4
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
4.1	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	0.5	60	70	80	90	100	▪ ฐานข้อมูล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน ภายใต้หัวเรื่องหรือจุดประสงค์ที่สอดคล้องกับหัวข้อประเมินผล และต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการช่วยเก็บ รวมทั้งเก็บอยู่ในแหล่งที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใช้ได้โดยสะดวก ▪ ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการของยุทธศาสตร์นั้น ๆ อย่างครบถ้วน ▪ ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการมีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มรายงานที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่	▪ วัดจากจำนวนฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งด้านครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย เมื่อเทียบกับฐานข้อมูลทั้งหมดที่ครอบคลุมในประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
								▪ ความทันสมัย หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ	
4.2	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูลต่อระบบฐานข้อมูลขององค์กร	0.5	60	65	70	75	80	▪ ผู้ใช้ข้อมูล หมายถึง ผู้ใช้ข้อมูลภายในองค์กร	▪ กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
4.3	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูลข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์ของจังหวัด	0.5	60	65	70	75	80	▪ ผู้เข้าถึงหรือเข้ามาใช้ข้อมูล หมายถึง บุคคลภายนอกองค์กร	▪ จังหวัดอาจเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจความพึงพอใจผ่านเว็บไซต์
4.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	0.5	10	20	30	40	50	▪ ความเสี่ยงที่ลดลง หมายถึง เหตุการณ์หรือผลกระทบที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	▪ วัดจากตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนให้เห็นความเสี่ยงที่ลดลง (ไม่รวมถึงตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ)

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
4.5	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาเป็นองค์ความรู้	0.5	60	65	70	75	80	▪ องค์ความรู้ หมายความรวมถึง ทุกองค์ความรู้ที่ได้เลือกดำเนินการใน ปี 53	▪ วัดจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่เลือก

หมวด 5

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
5.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	0.5	60	65	70	75	80	▪ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร หมายถึง ความพึงพอใจด้าน - นโยบายและการบริหารงาน - สภาพแวดล้อมในการทำงาน - สวัสดิการ - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	▪ กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
5.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร	0.5	60	65	70	75	80	▪ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น	▪ กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย ▪ ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ - หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
									- การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ - การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร
5.3	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่จังหวัดกำหนด (Competency Level)	0.5	40	45	50	55	60	▪ ขีดสมรรถนะ ในที่นี้หมายถึง ขีดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และ/หรือสมรรถนะตามสายงานที่หน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละส่วนราชการประจำจังหวัดกำหนด	▪ วัดจากการผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะตามสายงานที่หน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละส่วนราชการประจำจังหวัดกำหนด
5.4	ร้อยละของหลักสูตรการอบรมที่ผ่านเกณฑ์ตามหลักประกันคุณภาพการฝึกอบรม	0.5	60	65	70	75	80	▪ หลักเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม เป็นหลักเกณฑ์ที่จังหวัดกำหนดขึ้นเองเพื่อยกระดับการฝึกอบรมให้มีมาตรฐาน อย่างน้อยประกอบด้วย ความรู้ความสามารถของวิทยากร เนื้อหาของหลักสูตรสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบการประเมินผลการอบรม	▪ วัดจากจำนวนหลักสูตรทั้งหมดที่จังหวัดดำเนินการในปีงบประมาณเทียบกับจำนวนหลักสูตรที่ผ่านเกณฑ์ประกันคุณภาพการฝึกอบรม

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
5.5	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.5	60	65	70	75	80	▪ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	▪ กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย ▪ ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ - หลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร - การประกาศหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน - การประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบเปิด เช่น การแจ้งผลการประเมินให้ทราบเป็นรายบุคคล การ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
									แจ้งผลให้ทราบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นต้น

หมวด 6
การจัดการกระบวนการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
6.1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน	0.5	60	65	70	75	80	▪ ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงานหลักนั้น ๆ	▪ วัดความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ ความยุ่งยากซับซ้อนของการเตรียมเอกสาร เป็นต้น ▪ กระบวนงานที่นำมาวัดต้องไม่น้อยกว่า 3 กระบวนงาน โดยจะนำค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกระบวนงานทั้งหมดมาเป็นผลของตัวชี้วัดนี้ ▪ กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
6.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน	0.5	60	65	70	75	80	▪ ระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน คือ ระบบแผนสำรองที่จังหวัดจัดทำขึ้น เพื่อให้จังหวัดสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่างๆ เช่น สาธารณภัย การจราจล ความปลอดภัย เป็นต้น	▪ วัดความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน ▪ กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		
6.3	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	0.5	30	40	50	60	70	▪ คู่มือการปฏิบัติงาน อย่างน้อยต้องประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน	▪ วัดจากร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าทั้งหมด เทียบกับกระบวนการสร้างคุณค่าที่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
6.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการสร้างคุณค่า	0.5	60	65	70	75	80	▪ มาตรฐานงาน หมายถึง มาตรฐานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่นระยะเวลาของกระบวนการ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความคุ้มค่าของกระบวนเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น	▪ วัดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการสร้างคุณค่า
6.5	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น	0.5	1	-	2	-	3	▪ การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น การลดระยะเวลา การลดค่าใช้จ่ายของกระบวนการ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการที่ได้ปรับปรุง เป็นต้น	▪ จังหวัดต้องคัดเลือกกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการเพื่อมาปรับปรุง ซึ่งต้องประกอบด้วยกระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างน้อย 1 กระบวนการ ▪ วัดจากกระบวนที่คัดเลือกมาปรับปรุงเทียบกับกระบวนที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน

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

ชื่อตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :	**ผู้จัดเก็บข้อมูล :** .....
โทรศัพท์ :	**โทรศัพท์ :** .....

คำอธิบาย :

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่จังหวัดนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของจังหวัด เพื่อปรับปรุงองค์กรและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัดต่อไป

การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

15.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

15.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

15.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ข้อมูลผลการดำเนินงาน :

15.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

15.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

จังหวัดดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2 หมวด คือ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในแต่ละประเด็นได้มีการดำเนินการเพื่อผลักดันให้บรรลุการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐานในหมวดนั้น ๆ ดังนี้

<u>หมวด 2</u>

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
SP 1	▪ มีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลา และระบุผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด โดยจัดทำเป็น Flow Chart การดำเนินการ ▪ แผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด ที่กำหนดขึ้นได้มุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาจังหวัด	เขียว
SP 2	.....	เหลือง
SP 3	.....	เขียว

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

....	.....	เหลือง
....	.....	

หมวด 3

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
CS1	▪ มีการทบทวนทิศทางขององค์กร เพื่อนำมาทบทวนการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ▪ มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาจัดทำฐานข้อมูลแต่ละกลุ่มผู้รับบริการ	เขียว
CS 2	.....	เหลือง
CS3	.....	เหลือง
....	.....	

15.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการพัฒนาองค์การ

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของตัวชี้วัดผลลัพธ์ใน 2 หมวด ที่จังหวัดดำเนินการ ซึ่งตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวจังหวัดได้ส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 ต.ค. 52 ตามแบบฟอร์ม 7.2 แล้ว โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อรวบรวมผลข้อมูลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัดดังกล่าวในรอบ 12 เดือน ดังนี้

หมวด 2

ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของแผนงาน/โครงการที่มีตัวชี้วัดและเป้าหมายสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัด	
...	

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

<u>หมวด 3</u>

ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการตอบสนองภายใน 15 วันทำการ	
...	

15.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่จังหวัดดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

จังหวัดดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในประเด็นที่ไม่ผ่านในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ในหมวดบังคับ ได้แก่ หมวด 1 โดยมีประเด็นที่ดำเนินการไม่ผ่านใน 2 ประเด็น และได้มีการดำเนินการเพื่อผลักดันให้บรรลุการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐานในหมวดนั้น ๆ ดังนี้

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
LD1	▪ มีการดำเนินกิจกรรม Focus Group ผู้รับบริการในกลุ่มต่าง ๆ และนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการทบทวนทิศทางองค์กร ▪ สื่อสารทิศทางองค์กรให้บุคลากรรับทราบตามช่องทางต่าง ๆ เช่น ทาง intranet, บอร์ดประชาสัมพันธ์ในแต่ละชั้นภายในสำนักงาน, จดหมายข่าว, สมุดบันทึกสำนักงาน เป็นต้น ▪ กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเน้นย้ำการสื่อสารทิศทางองค์กร และปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม ▪ กำหนดเป็นนโยบายให้ผอ.สำนักมีการถ่ายทอดให้บุคลากรในแต่ละสำนักรับทราบผลการประชุมฝ่ายบริหาร เพื่อให้บุคลากรรับทราบทิศทางขององค์การ และมีความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติงาน ▪ อธิบดีมีการสื่อสารทิศทางองค์การให้กับบุลากรอยู่เป็นประจำ โดยจัดเป็น morning talk ผ่านเสียงตามสายภายในองค์การ	เหลือง
LD2	▪ จัดทำบัญชีมอบอำนาจ และหลักเกณฑ์การใช้อำนาจ ▪ ออกคำสั่งมอบอำนาจ ตามบัญชีมอบอำนาจ ▪ กำหนดแบบฟอร์มการรายงานใช้อำนาจ	เหลือง

15.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหมวด 7 ตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จในรอบ 12 เดือน โดยมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

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

รหัส	ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
RM1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)	
..		
...		

15.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

เป็นการวัดความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งจะดำเนินการในช่วงต้นเดือนสิงหาคม 53 ตามแบบฟอร์มที่ 1 – 5

เกณฑ์การให้คะแนน :

แบ่งการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ ออกเป็นดังนี้

15.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		หมวด 2	หมวด 3
15.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	4	4
15.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการพัฒนาองค์การ	1	1
15.1.3	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่จังหวัดดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	1	1
รวม		6	6

15.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

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

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

15.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการพัฒนาองค์การ

ตารางและสูตรการคำนวณสำหรับแผนที่ 1 และแผนที่ 2 :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI_1	W_1	60	70	80	90	100	SM_1	$(W_1 \times SM_1)$
KPI_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	$(W_2 \times SM_2)$
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	$(W_i \times SM_i)$
	$\Sigma W_i = 1$	**ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก**						**$\Sigma (W_i \times SM_i)$**

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma (W_i \times SM_i)}{\Sigma W_i}$$

หรือ

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

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดเท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนด; 1, 2

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

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

15.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่จังหวัดดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

การประเมินผล	เกณฑ์การให้คะแนน				
	1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่จังหวัดดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	60	70	80	90	100

15.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM_i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
KPI_1	W_1	60	70	80	90	100	SM_1	$(W_1 \times SM_1)$
KPI_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	$(W_2 \times SM_2)$
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	$(W_i \times SM_i)$
	$\Sigma W_i = 1$	**ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก**						**$\Sigma (W_i \times SM_i)$**

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\Sigma (W_i \times SM_i)}{\Sigma W_i}$$

หรือ

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

โดยที่ :

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

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

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

15.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
15.3.1. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1	3	6	9	12	15
15.3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	1	3	4	5	6	7
15.3.3 ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (2 แผน)	2	0	-	1	-	2
รวม	4					

การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :

ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	20	N/A	1	0.2

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

คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :

จังหวัดได้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบของการประเมิน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นของการปรับปรุงองค์การ ตามเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐาน
2. ชี้แจงแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบการประเมินผลฯ ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้กับบุคลากรในจังหวัดทุกระดับ
3. จัดให้มีกิจกรรมที่กำหนดตามแผนพัฒนาองค์การ

ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน :

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

(อาจชี้แจงประเด็นความต้องการการสนับสนุนในการผลักดันให้บรรลุเกณฑ์ FL ในแต่ละเรื่องที่ยังมีปัญหา หรือสัญญาณไฟแดง ก็ได้)

อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบการประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นั้นต้องดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพขององค์การ ที่ต้องมีหลักฐานในการดำเนินการอย่างชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้น การดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงใจในการดำเนินการจากบุคลากรทุกส่วนราชการในจังหวัด อีกทั้ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการดำเนินการคือความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดในการผลักดันการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จังหวัดจะบรรลุผลตามเป้าหมายตามกรอบการประเมินผลดังกล่าว

หลักฐานอ้างอิง : -

ภาคผนวก ง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 - 7

ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ของการดำเนินการเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 – 7

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของการแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งกำหนดให้จังหวัดดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง "การปรับปรุงทีละขั้น" ซึ่งหากจังหวัดสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัดและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของจังหวัดโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดรับ สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์การที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

หมวด 1 การนำองค์กร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรืออยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	การนำองค์การ		
LD1	จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้		
LD 2	ผู้บริหารจังหวัดมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ(Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในจังหวัดเดียวกัน		
LD 3	ผู้บริหารของจังหวัดส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย		
LD 4	จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของจังหวัดให้ดีขึ้น		
	ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม		
LD 5	จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของจังหวัดเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี		
LD 6	จังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน		
LD 7	จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของจังหวัด รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ *ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ LD 6 ตัดเรื่องของการ พัฒนาระบบการตรวจสอบภายในออก*

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การวางยุทธศาสตร์		
SP1	จังหวัดต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด(4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด(1 ปี) โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาจังหวัด		
SP2	ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด(4 ปี) และ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างจังหวัด		
SP3	จังหวัดต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ		
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ		
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล		
SP5	จังหวัดมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกส่วนราชการประจำจังหวัด) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัดอย่างเป็นระบบ		

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
SP6	จังหวัดต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม		
SP7	จังหวัดต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ *ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ*

1. เปลี่ยนจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นแผนพัฒนาจังหวัด

2. SP 7 ปรับแผนบริหารความเสี่ยงโดยใช้มาตรฐาน COSO เป็นหลัก

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS1	จังหวัดมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม		
CS2	จังหวัดมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว		
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS3	จังหวัดมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันท่วงที		
CS4	จังหวัดมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS5	จังหวัดมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน		
CS6	จังหวัดมีการวัดทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของจังหวัด		
CS7	จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ *ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ ปรับจำนวนประเด็นคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกัน ได้แก่*

1. CS 3,4,10 (เดิม) รวมเป็น CS 3 (ใหม่)

2. CS 7,8 (เดิม) รวมเป็น CS 6 (ใหม่)

3. CS 5 เรื่องการมีส่วนร่วมโดยปรับให้มีประเด็นการพิจารณาเพิ่มเติมมากขึ้น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (จังหวัด)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ		
IT1	จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT2	จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาจังหวัด ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT3	จังหวัดต้องมีระบบและสามารถคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
	การจัดการ สารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้		
IT4	จังหวัดต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม		
IT5	จังหวัดต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น		
IT6	จังหวัดต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ		
IT7	จังหวัดต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ		
HR 1	จังหวัดต้องกำหนดปัจจัยทีมีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ		
HR 2	จังหวัดมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น		
	การพัฒนาบุคลากร		
HR 3	จังหวัดต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		
HR 4	จังหวัดต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร		
HR 5	จังหวัดต้องมีระบบการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในจังหวัดที่มีประสิทธิผล		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ *ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ HR 5 เปลี่ยนจากเรื่อง แผนการสร้างความก้าวหน้า เป็น เรื่อง การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากร*

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การออกแบบกระบวนการ		
PM 1	จังหวัดต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัด		
PM 2	จังหวัดต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า		
PM 3	จังหวัดต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง		
PM 4	จังหวัดต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้จังหวัดจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง		
	การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ		
PM 5	จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ		
PM 6	จังหวัดต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวด	รหัส	น้ำหนัก	แนวทางการดำเนินการ	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
				1	2	3	4	5
1	RM 1	0.166	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)	60	70	80	90	100
4	RM 4.1	0.166	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	65	70	75	80	85
	RM 4.2	0.166	ร้อยละของความครอบคลุมถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูล GPP	5	50	70	90	100
	RM 4.3	0.166	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ ตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100
5	RM 5	0.166	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80
6	RM 6	0.166	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น	1 กระบวนการ	-	2 กระบวนการ	-	3 กระบวนการ

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

ส่วนที่ 2

คำอธิบาย
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐาน

หมวด 1 การนำองค์กร

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

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

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนเสีย หมายความ ดังนี้

"ผู้รับบริการ" หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากจังหวัดโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

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

เมื่อกำหนดทิศทางองค์การที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของจังหวัดต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์การที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร จังหวัดควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร โต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติจังหวัดควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

LD 2 : ผู้บริหารจังหวัดมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ(Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์การ โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในจังหวัดเดียวกัน

การมอบอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้จังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด เช่น

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

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

LD 3 :ผู้บริหารของจังหวัดส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์การ รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ 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 ทั้งนี้ ในการทบทวนดังกล่าวให้วิเคราะห์ผลการเนินงานเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าองค์การสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจเป็นผู้ประเมินอิสระ หรือ การประเมินตนเองก็ได้

เมื่อจังหวัดทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไป

ทั้งนี้ หากจังหวัดมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในองค์การ และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การ

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

LD 5 : จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของจังหวัดเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

"นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี" หมายถึง **<u>การประกาศเจตนารมณ์</u>**ขององค์การที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์การจะต้องวางนโยบายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

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

การกำหนดนโยบายในแต่ละด้านประกอบด้วยนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปดำเนินการได้จริง ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีควรมีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญคือ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี : ผู้รับผิดชอบหมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีซึ่งควรมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- จัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
- สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรภายในองค์กร
- กำกับดูแล ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดหรือบุคลากรได้นำไปนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล
- ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินมาตรการหรือโครงการที่รองรับนโยบายในแต่ละด้าน
- รายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ควรวิเคราะห์ผลพร้อมเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แต่หากมีการดำเนินการที่สามารถนับเป็นต้นแบบที่ดี ก็ควรนำไปเผยแพร่ ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

นอกจากผู้รับผิดชอบนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีแล้ว ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานภายในองค์กร

2. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่คณะทำงานและบุคลากรในระดับผู้บริหาร

3. จัดประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ หมายถึง คณะทำงานฯ จะต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ รวมทั้งผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (หากมี)

4. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน โดยนโยบายหลักนั้นควรแสดงให้เห็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือค่านิยมหลักขององค์การ ทั้งนี้เพื่อที่นโยบายหลักนี้จะได้มีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้นสามารถนำค่านิยมหลักขององค์การมาประกอบในนโยบายหลักก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์กรจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องใด แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ควรมีองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในน้ำหนักที่มากกว่าค่านิยมองค์การ

5. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน เมื่อได้กำหนดค่านิยมหลักแล้ว คณะทำงานควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งนี้ อาจจะวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าพันธกิจ หรือกระบวนการใดที่จะสุ่มเสี่ยงต่อการขัดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

6. ขออนุมัติและการประกาศใช้ : เมื่อคณะทำงานฯ ได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบควรนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงสุดพิจารณาและลงนาม เนื่องจากนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เปรียบเสมือนคำประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหาร

7. การนำไปสู่การปฏิบัติ: เมื่อผู้บริหารระดับสูงสุดลงนามแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบนำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน สื่อสาร ประชาสัมพันธ์: ผู้รับผิดชอบควรนำนโยบายการ

กำกับดูแลองค์การที่ดีไปดำเนินการในกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง สำหรับการสื่อสารนั้น อาทิ เช่น แจกนโยบายฯ ให้เป็นรายบุคคล ออกเป็นหนังสือเวียนให้ลงนามรับทราบ ติดประกาศ นำขึ้นเว็ปไซต์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางใดผู้รับผิดชอบควรมั่นใจว่า การสื่อสารนั้นมีความทั่วถึง และทุกคนรับทราบ
- เสริมสร้างความเข้าใจ: ผู้รับชอบต้องทำหน้าที่สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรได้การตอบคำถาม หรือทำกิจกรรมอื่นๆ ตามตามความเหมาะสม
- ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดโครงการมาตรการ: ผู้รับผิดชอบควรจัดทำกิจกรรมรณรงค์ที่จะผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์กร/บุคลากรนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- ติดตามผล ความก้าวหน้าและการดำเนินโครงการ/มาตรการ: ผู้รับผิดชอบควรวางแผนการตรวจติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินโครงการ อาจจะเป็นทุกรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือ 12 เดือน
- รายงานผลและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง: ผู้รับผิดชอบจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินมาตรการ/โครงการที่รองรับแนวทางต่างๆ ของนโยบายหลัก

อนึ่ง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ผู้รับผิดชอบควรจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีประจำปี

ทั้งนี้ สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมรวมทั้งตัวอย่างการเขียนนโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติมาตรการและโครงการจากคู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งสามารถ Download ได้ที่ www.opdc.go.th

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

LD 6 : จังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะในรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

"การควบคุมภายใน" หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของ จังหวัดจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของจังหวัดจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในจังหวัด ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการวางระบบควบคุมภายใน โดยกำหนดให้จังหวัดจะต้องมีข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้

1. สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับจังหวัด และระดับกิจกรรม

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

3. ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

4. ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (3)

5. ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

"วิธีการติดตามประเมินผล" หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เช่นการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยจังหวัดต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล

- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

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 หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่างๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Depolyment) ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 1 ตามเกณฑ์ Fundamental Level

เกณฑ์ Fundamental Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
LD1	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 รวมถึง มี การระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด (1 ปี) โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาจังหวัด

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

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

สำหรับจังหวัด การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดอย่างชัดเจน กำหนดให้จังหวัดต้องมีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยจังหวัดต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

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

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากจังหวัดต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัดแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของพัฒนาจังหวัด

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 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการด้วย
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างจังหวัด

- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น
  - จุดแข็ง และจุดอ่อนของของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
  - ปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์การที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
  - สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ทีรับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

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 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) ที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง

- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว จังหวัดต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย รวมถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้บรรลุตามเป้าหมาย

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 เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าว บรรลุผล

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความรวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์การไปสู่แผนปฏิบัติการ (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) หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่อย่างไร

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

- จังหวัดมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัดทุกหน่วยงาน โดยมีวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย จากระดับจังหวัดสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัดและระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ครอบคลุมถึง
  - การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับจังหวัด และการแสดงให้เห็นถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคล
  - มีการสื่อสาร ทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในจังหวัดทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับจังหวัดสู่ส่วนราชการประจำจังหวัด และระดับบุคคลเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความ

เข้าใจและสามารถมีส่วนร่วม ในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของจังหวัด ได้อย่างถูกต้อง

o มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของจังหวัด และมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

o มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

o มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

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

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.
1. นางสมพร สมผดุง เบอร์ติดต่อ 0 2356 9961
2. นางสาวสุณี มักผล เบอร์ติดต่อ 0 2356 9968

SP 6 : จังหวัดต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม

จังหวัดต้องกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ ให้แก่แผนงาน/โครงการดังกล่าว

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

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

SP 7 : จังหวัดต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

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

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด

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

จังหวัดต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) คือ

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