

แนวทางการพัฒนาคุณภาพ
ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

เวอร์ชัน 1.0

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

๒
แนวทางการพัฒนาคุณภาพ
๑
ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
๒ ๒
๒
เวอร์ชัน 1.0

แนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

จัดทำโดย

สำนักงาน ก.พ.ร.

ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม. 10300

ติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม

เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัด
แบบบูรณาการนี้ กรุณาติดต่อ

สำนักงาน ก.พ.ร.

ภารกิจการพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาค

และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โทร. 0 2356 9925-6 โทรสาร 0 2281 8248

www.opdc.go.th

สงวนลิขสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมด
หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับ
การยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2547

คำนำ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จัดทำขึ้นนี้ มีเจตนารมณ์ที่จะใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการของจังหวัดให้มีความเป็นเลิศและบรรลุผลตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัดที่วางไว้ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประเมินตนเองเบื้องต้น (self-assessment) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของจังหวัดมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงในเรื่องใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาการบริหารราชการและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของจังหวัดโดยรวมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดตามเอกสารนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อจังหวัดนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.
กุมภาพันธ์ 2547

สารบัญ

	หน้า
□ ความนำ	1-5
□ ส่วนที่ 1 : กรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพ ระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	
1. ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด	6
2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	8
3. การมุ่งเน้นลูกค้าผู้รับบริการ	9
4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	10
5. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	11
6. การจัดการกระบวนการ	12
□ ส่วนที่ 2 : ประเด็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ ระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อประเมินตนเอง	
1. ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด	13
2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	14
3. การมุ่งเน้นลูกค้าผู้รับบริการ	15
4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	16
5. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	18
6. การจัดการกระบวนการ	19
□ ภาคผนวก	20
- เกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ปี 2003 (MBNQA 2003 Criteria for Performance Excellence)	

ความนำ

จุดประสงค์

แนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ มีจุดประสงค์เพื่อ

1. ใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารจัดการของจังหวัดให้มีความเป็นเลิศและบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้
2. ใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับจังหวัดเพื่อใช้ในการประเมินผลตนเองและใช้เป็นแนวทางติดตามการดำเนินงานเพื่อให้การพัฒนาระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป็นไปอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิด

การพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้อาศัยแนวทางจากระบบคุณภาพการบริหารโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM) โดยเฉพาะตัวแบบของรางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามแนวของ MBNQA ได้แยกตัวชี้วัดด้านปัจจัยที่เอื้อให้เกิดผลงาน (Enablers) กับตัวชี้วัดผลงาน (Results) ออกจากกันให้เห็นชัดเจน และให้นำหนักใกล้เคียงกัน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้าและการตลาด 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้ 5) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 6) การบริหารกระบวนการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดด้านปัจจัยที่เอื้อให้เกิดผลงาน และ 7) ผลลัพธ์ของธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดด้านผลงาน

การกำหนดตัวแบบดังกล่าว จัดทำขึ้นโดยอาศัยหลักในการทำงาน ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ
5. การมีความคล่องตัว

2

6. การมองอนาคตเป็นที่ตั้ง
7. การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม
8. การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน
11. การมีมุมมองเชิงระบบ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีหลายแห่ง จึงเป็นพื้นฐานในการนำความต้องการหลักขององค์กรมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับของผลที่เกิดขึ้น

แนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

จากแนวทางของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ดังกล่าวข้างต้น ได้นำมาเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด (Leadership)
2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment)
3. การมุ่งเน้นลูกค้าผู้รับบริการ (Customer Focus)
4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management)
5. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus)
6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

ทั้งนี้ เมื่อจังหวัดได้ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพทั้ง 6 องค์ประกอบ ก็จะเป็นปัจจัยที่เอื้อไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ (Business Results) ใน 4 มิติ กล่าวคือ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ

3

ตามที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ด่วนที่สุด ที่ นร 1201/ว 5 ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2546 ได้กำหนดประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ กลุ่มที่ 3 : จังหวัด ดังต่อไปนี้

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิตินี้ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (ร้อยละ 70) <ul style="list-style-type: none"> ● การประเมินผลยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ● ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ 	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด 2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด 3. สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล	20 30 20
มิตินี้ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 10) <ul style="list-style-type: none"> ● การลดค่าใช้จ่าย ● การลดระยะเวลาการให้บริการ 	4. ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ 5. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	5 5
มิตินี้ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (ร้อยละ 10) <ul style="list-style-type: none"> ● คุณภาพการให้บริการ 	6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ 7. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	5 5
มิตินี้ 4 มิติด้านการพัฒนาระบบองค์กร (ร้อยละ 10) <ul style="list-style-type: none"> ● การจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า 	8. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร 9. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล (Database) ของจังหวัด	5 5
รวม		100

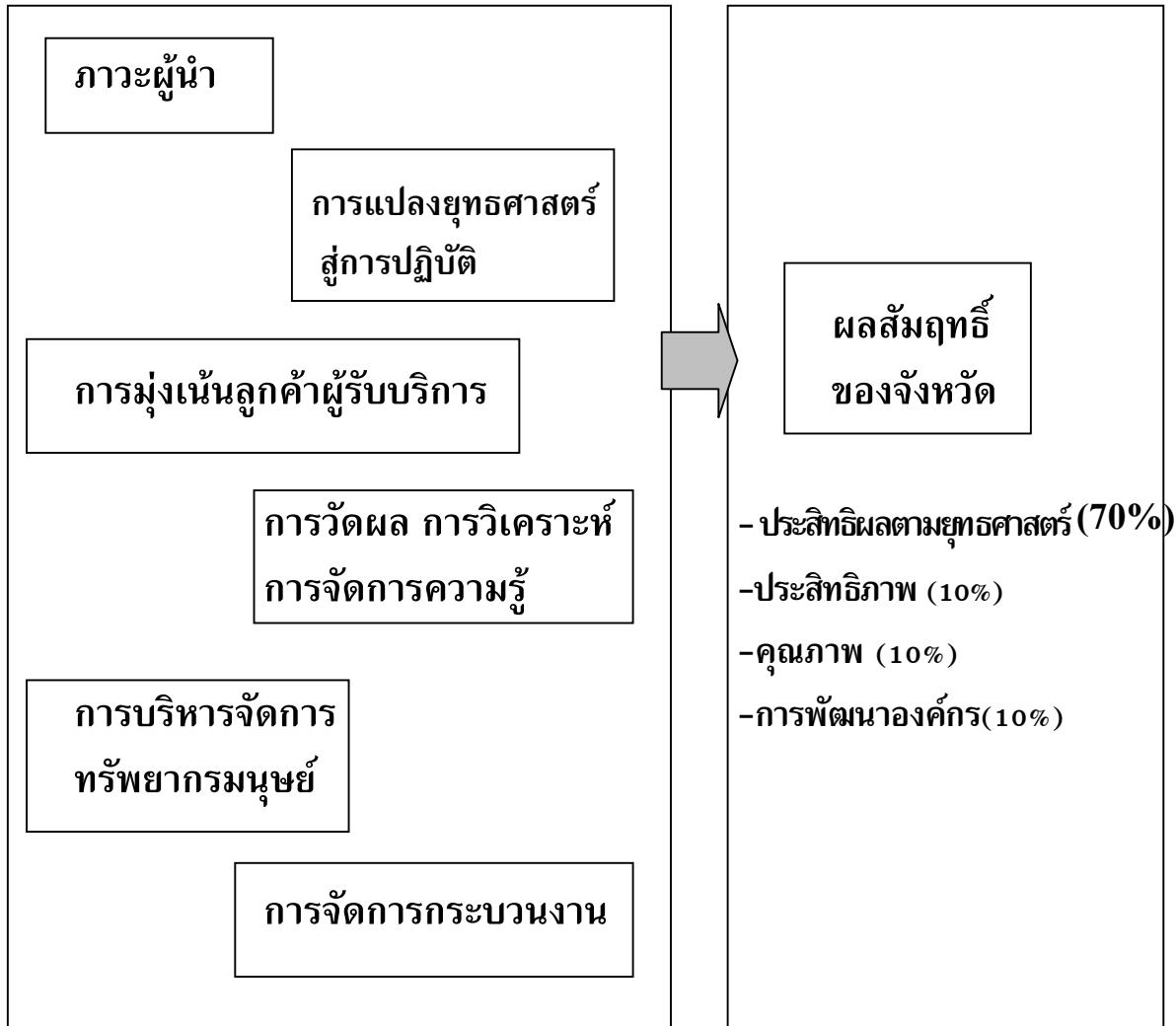
4

อนึ่ง เพื่อให้เอกสารนี้สามารถนำไปประยุกต์เพื่อประกอบการพัฒนา และแก้ไขการบริหารจัดการของจังหวัด จึงได้จัดทำเอกสารเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : กรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงาน
จังหวัดแบบบูรณาการ

ส่วนที่ 2 : ประเด็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหาร
งานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อประเมินตนเอง

แนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ



ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดผลงาน → ผลสัมฤทธิ์

6

ส่วนที่ 1

กรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

1. ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด

เป็นการพิจารณาว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดมีบทบาทในการชี้นำองค์กร การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการกำกับดูแล และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน หรือไม่ อย่างไร

แนวทางดำเนินการ

- บทบาทหลักของผู้ว่าราชการจังหวัด คือ การสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เกิดขึ้นให้ทุกคนทราบทิศทางการพัฒนาจังหวัดทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการจัดทำค่านิยมร่วมของผู้ปฏิบัติงาน เป้าหมายที่คาดหวังจากหน่วยงานต่าง ๆ
- ปรับปรุงระบบการบริหารให้เอื้อต่อการทำงาน เช่น
 - การมอบอำนาจ
 - การกระจายอำนาจในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
 - การบริหารงานแนวใหม่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน
 - การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ เรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน
 - การให้คำปรึกษาแนะนำ coaching ให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา
- การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์และมีการสร้างระบบความรับผิดชอบต่อชัดเจนในแต่ละเรื่อง ทั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์ แต่ละโครงการ/งาน
- มีการทบทวนสมรรถนะการทำงาน ทั้งในปัจจุบันและแนวทางในอนาคต
 - พิจารณาผลการดำเนินการและขีดความสามารถที่มีอยู่
 - ผลการดำเนินการเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 - นำผลการพิจารณาขีดความสามารถที่มีอยู่มาประเมินว่า จังหวัดมีความสามารถแค่ไหนในการที่จะรองรับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

7

- มีระบบการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องค่านิยม ทิศทางและความคาดหวัง และการสื่อสารควรเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการในจังหวัด เช่น รายการผู้ว่าฯ พบข้าราชการประจำเดือน
- จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงาน
 - ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารในจังหวัด
 - มีการปรับปรุงเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน
- ควรให้ความสำคัญกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม
 - คาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับประชาชน
 - มีกระบวนการ ตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยง
 - สนับสนุนและมีกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
 - การประชุมหารือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

เงื่อนไขความสำเร็จ :

- การกระตุ้นและสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เกิดขึ้น
- ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีเจ้าภาพที่ชัดเจนในแต่ละยุทธศาสตร์/งาน

2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

จังหวัดสามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ มีตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงาน และมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

แนวทางการดำเนินการ

- มุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ ดังนี้
 - มีแผนปฏิบัติการและแนวทางการดำเนินการตามแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้
 - มีการกำหนดตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงาน
 - ผลสัมฤทธิ์ของงานและแผนการในอนาคต
- มีการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกัน
- มีการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ เช่น หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด นายอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ เป็นต้น เกี่ยวกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด รวมทั้งมีการถ่ายทอด (cascading) KPI ระดับกลุ่มจังหวัด/จังหวัดลงสู่ระดับต่าง ๆ
- เน้นการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า
 - การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติการตามแผนได้สำเร็จ
 - การบริหารงบประมาณค่าใช้จ่ายให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานโครงการได้อย่างเพียงพอ
- คำนึงถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีการเตรียมการเพื่อรองรับสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- มีการกำหนดมาตรฐานและตั้งเป้าหมายโดยใช้การเปรียบเทียบ (benchmark)

เงื่อนไขความสำเร็จ :

- การสร้างตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ การสร้างความเข้าใจและสื่อสารให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับ

3. การมุ่งเน้นลูกค้าผู้รับบริการ

ในการดำเนินงานของจังหวัดจะต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน รวมทั้งคำนึงถึงความพึงพอใจของประชาชน

แนวทางการดำเนินการ

- เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของประชาชนในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย (หมายความรวมถึงการสร้างระบบการประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนด้วย)
- มีกระบวนการศึกษาเรียนรู้ถึงความคาดหวังของผู้รับบริการ
- มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์จังหวัด เพื่อให้สามารถดำเนินยุทธศาสตร์ได้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยเลือกใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ
- มีช่องทางที่ประชาชนสามารถตอบรับหรือแสดงความคิดเห็นกลับมาได้
 - การสื่อสารแบบสองทางกับประชาชน
 - การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ
- มีกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของประชาชน
- นำข้อมูลที่ได้รับจากประชาชนมาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาหน่วยงาน
- มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการประชาชน
- มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการให้บริการ
- การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนและการทำให้ประชาชนพึงพอใจในการให้บริการ
 - ปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ประชาชนเกิดความประทับใจ
 - รับข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และปรับปรุงทันที

เงื่อนไขความสำเร็จ :

- การสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์
- การมีส่วนร่วมของประชาชน

4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

จังหวัดมีการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการอย่างไร

แนวทางการดำเนินการ

- ใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มี “ศูนย์ความรู้” ของจังหวัด เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมและกระจายความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดการในเรื่ององค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในจังหวัด
 - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้
 - แสวงหารูปแบบที่เป็นเลิศ (best practices) เพื่อเป็นต้นแบบ
- การให้ความสำคัญกับการจัดทำฐานข้อมูลของจังหวัดที่จัดเก็บและประมวลผลอย่างเป็นระบบ ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยสามารถนำมาใช้กำหนดทิศทางการทำงานในการกำกับกรปฏิบัติงาน และใช้ประกอบการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์และการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ
- การดูแลรักษาระบบฐานข้อมูลให้สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้
- การจำแนกประเภทของข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล (เช่น ข้อมูลพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม ข้อมูลผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน)
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีและเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ทั้งเครือข่ายภายนอกและภายใน
- การวาง Provincial Operating Center ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าสู่ POC และสามารถเชื่อมโยงไปยัง MOC และ PMOC
- มีระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงาน เช่น ภาวะการค้าการลงทุน การท่องเที่ยว ฯลฯ เพื่อประกอบการประชุมของผู้บริหาร
- มีระบบการรายงานที่สม่ำเสมอ ต่อเนื่องและทันการณ์

เงื่อนไขความสำเร็จ :

- ระบบข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย สามารถใช้ในการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์ได้

5. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

จังหวัดได้มีการดำเนินการพัฒนาข้าราชการได้เรียนรู้ พัฒนาให้สอดคล้องกับระบบงานใหม่และการสร้างจูงใจแก่ข้าราชการอย่างไร

แนวทางการดำเนินการ

- มีการมอบอำนาจ/กระจายอำนาจลงไปถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อ
 - มีความคิดริเริ่ม
 - ข้าราชการมีบทบาทมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
- มีการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด
- มีการกำหนดขีดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละงาน
- มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดแผนกำลังคนและการฝึกอบรม/พัฒนาบุคคลของจังหวัดที่สนับสนุนต่อการดำเนินตามแผนและเป้าประสงค์ของจังหวัด
- มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนางานให้กับบุคลากรให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น
- สร้างระบบแรงจูงใจ เช่น มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดจากผลงานอย่างแท้จริง มีระบบสร้างทางก้าวหน้าในสายงานที่ชัดเจนสามารถเติบโตได้ในจังหวัด
- ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน
- มีระบบการทำงานที่ทำให้ข้าราชการสามารถสื่อสารและแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

เงื่อนไขความสำเร็จ :

- การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม
- การพัฒนาขีดสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

6. การจัดการกระบวนการ

จังหวัดได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างไร

แนวทางการดำเนินการ

- กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ
- การปรับปรุงระบบการปฏิบัติราชการเพื่อลดระยะเวลาการทำงานลง 30-50%
- การออกแบบกระบวนการใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานและบทบาทภารกิจที่ปรับเปลี่ยน
- จัดตั้งศูนย์บริการร่วมในจังหวัดและอำเภอ เพื่อให้เป็นจุดรวมการให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการจัดทำแผนและมาตรการลดค่าใช้จ่าย
- มีการคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยงานบริการสาธารณะที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- มีระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย เป็นต้น
- การแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือเป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจ การอนุมัติ การอนุญาต และการสั่งการใด ๆ ให้เสร็จสิ้น ณ จุดให้บริการเดียวกัน
- การสร้างระบบการทำงานแบบข้ามหน่วยงาน (cross-functional team) ในระดับจังหวัด เพื่อบูรณาการฝ่ายต่าง ๆ ให้ทำงานแบบเมตริกซ์ตาม agenda
- การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

เงื่อนไขความสำเร็จ :

- การพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนตามเงื่อนไขของ พ.ร.ฎ.ว่าหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ส่วนที่ 2

ประเด็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ
ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อประเมินตนเอง

แนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการนี้ เป็นแนวทางเพื่อให้จังหวัดได้ประเมินตรวจสอบตนเองว่า ได้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่จะสามารถขับเคลื่อนให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์อย่างไร หากพบว่ายังไม่ได้ดำเนินการหรือยังดำเนินการไม่เต็มที่ก็จะได้ปรับปรุงจัดการให้เหมาะสมต่อไป

1 ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด					
ระดับของการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	เริ่มต้นดำเนินการ	ดำเนินการแล้ว 50%	ดำเนินการแล้ว 75%	ดำเนินการ 100%
(1) การกำหนดเจ้าภาพผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์					
(2) มีการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์					
(3) ผู้ว่าราชการจังหวัดมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ					
(4) มีการนำรูปแบบการบริหารงานใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานแบบบูรณาการ					
(5) มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานแบบบูรณาการ					
(6) ผู้ว่าราชการจังหวัดได้มีการทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบการตรวจสอบการดำเนินงาน และ ระบบการติดตามและประเมินผลผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์					
(7) ผู้ว่าราชการจังหวัดมีวิธีการในการสร้างความร่วมมือในการทำงานจากทุกภาคส่วน					
(8) การประชุมหารือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					

2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ					
ระดับของการดำเนินการ	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	เริ่ม ต้น ดำเนินการ	ดำเนิน การ แล้ว 50%	ดำเนิน การ แล้ว 75%	ดำเนิน การ 100%
<p>(1) การจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด ในระดับต่าง ๆ</p> <p>(2) การกำหนดผู้รับผิดชอบหลักไว้ในแผนปฏิบัติการ และได้มีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหลักดำเนินการ ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ดังกล่าวลงสู่การปฏิบัติ หรือไม่ (มีการปรับแผนปฏิบัติการและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์)</p> <p>(3) การจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>(4) การกำหนดผู้รับผิดชอบทรัพยากรที่นำมาใช้</p> <p>(5) การกำหนดแผนการดำเนินการทั้งระยะสั้น และระยะยาว</p> <p>(6) มีตัวชี้วัดเพื่อติดตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ</p> <p>(7) การกำหนดมาตรฐาน และตั้งเป้าหมาย โดยใช้การเทียบเคียง (benchmark)</p> <p>(8) เมื่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่บรรลุผล ได้มีการทบทวนปรับแผนดำเนินการ</p>					

3 การมุ่งเน้นลูกค้าผู้รับบริการ					
ระดับของการดำเนินการ	ยังไม่ได้ ดำเนิน การ	เริ่ม ต้น ดำเนิน การ	ดำเนิน การ แล้ว 50%	ดำเนิน การ แล้ว 75%	ดำเนิน การ 100%
<p>3.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้รับบริการ</p> <p>(1) การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ของจังหวัด</p> <p>(2) การวิเคราะห์ความเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนผู้รับบริการ</p> <p>(3) มีช่องทางที่ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการสาธารณะได้หลายช่องทาง</p> <p>(4) การนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงการให้บริการ</p> <p>3.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p>(1) มีระบบรับเรื่องร้องเรียนจากผู้รับบริการ</p> <p>(2) การแก้ไขปัญหาและระบบติดตามจากผู้รับบริการ</p> <p>(3) การกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการเพื่อทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ</p>					

4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
ระดับของการดำเนินการ	ยังไม่ได้ ดำเนิน การ	เริ่ม ต้น ดำเนิน การ	ดำเนิน การ แล้ว 50%	ดำเนิน การ แล้ว 75%	ดำเนิน การ 100%
<p>4.1 การวัดผลและการวิเคราะห์ผลงาน</p> <p>(1) มีผู้รับผิดชอบหลักด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัด</p> <p>(2) การวางระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และใช้ประกอบในการตัดสินใจ</p> <p>(3) การปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัย (update)</p> <p>(4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงาน เช่น ภาวะการค้าการลงทุน การท่องเที่ยว ฯลฯ เพื่อประกอบการประชุมผู้บริหาร /ปรับปรุงยุทธศาสตร์</p> <p>(5) การวาง Provincial Operating Center เรียบร้อยหรือไม่ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าสู่ POC และสามารถเชื่อมโยงไปยัง MOC และ PMOC</p> <p>(6) มีตัวบ่งชี้สัญญาณการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที</p> <p>(7) มีระบบข้อมูลที่ผู้บริหารสามารถเรียกดู เพื่อทราบสถานการณ์ได้ทันที</p> <p>(8) มีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการ</p> <p>(9) มีระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงาน เช่น ภาวะการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว เพื่อประกอบการประชุมของผู้บริหาร</p> <p>(10) มีระบบการรายงานที่สม่ำเสมอ ต่อเนื่องและทันการณ์</p>					

4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
ระดับของการดำเนินการ	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	เริ่ม ต้น ดำเนินการ	ดำเนิน การ แล้ว 50%	ดำเนิน การ แล้ว 75%	ดำเนิน การ 100%
<p>4.2 การจัดการข้อมูลและความรู้</p> <p>(1) การกำหนดความต้องการประเภทของข้อมูลที่จะใช้ ในการทำงาน</p> <p>(2) ความพร้อมด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ โปรแกรม ข้อมูล การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และผู้ใช้ งาน (user)</p> <p>(3) มีระบบการจัดการความรู้ (รวบรวมและกระจาย ความรู้) ให้ข้าราชการและผู้เกี่ยวข้อง (ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเรียนรู้บทเรียน หรือตัวอย่างที่ดีที่สุด (best practices))</p> <p>(4) ระบบข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ถูกต้อง ทันสมัยน่าเชื่อถือ</p>					

5 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์					
ระดับของการดำเนินการ	ยังไม่ได้ ดำเนินการ	เริ่ม ต้น ดำเนินการ	ดำเนิน การ แล้ว 50%	ดำเนิน การ แล้ว 75%	ดำเนิน การ 100%
<p>5.1 ระบบการทำงาน</p> <p>(1) ระบบการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างความร่วมมือ ความคิดริเริ่มและโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย</p> <p>(2) มีระบบการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้ามา ร่วมดำเนินงาน</p> <p>(3) ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิผล</p> <p>(4) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>(5) มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>(6) มีระบบการทำงานที่ทำให้ข้าราชการสามารถสื่อสาร และแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน</p> <p>5.2 การเรียนรู้และแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>(1) มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในจังหวัด</p> <p>(2) มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการ อย่างเหมาะสม</p> <p>(3) มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์</p> <p>5.3 ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจ</p> <p>(1) มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับ การปฏิบัติงาน</p>					

6 การจัดการกระบวนการ					
ระดับของการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	เริ่มดำเนินการ	ดำเนินการแล้ว 50 %	ดำเนินการแล้ว 75 %	ดำเนินการ 100 %
(1) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (ควบคุมต้นทุน, ลดระยะเวลาการดำเนินงาน) (2) มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (3) มีแผนหรือมาตรการลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน (4) เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ (5) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง (6) มีการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรค (7) มีการสร้างระบบการทำงานแบบข้ามหน่วยงาน (8) มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมในระดับจังหวัด/อำเภอ (9) มีระบบการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด					

● คำอธิบายระดับของการดำเนินการ

ระดับของการดำเนินการ	คำอธิบาย
ยังไม่ได้ดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการใด ๆ
เริ่มต้นดำเนินการ	อยู่ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินการตั้งแต่ 1 –25%
ดำเนินการแล้ว 50%	ดำเนินการไปแล้ว 26- 50%
ดำเนินการแล้ว 75%	ดำเนินการไปแล้ว 51- 75%
ดำเนินการ 100%	ดำเนินการไปแล้ว 76-100%

20

ภาคผนวก

เกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพ

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ปี 2003

(MBNQA 2003 Criteria for Performance Excellence)

21

เกณฑ์การประเมินของ MBNQA ปี 2003 (MBNQA 2003 Criteria for Performance Excellence)*

การพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้อาศัยแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามแนวของ MBNQA ได้แยกตัวชี้วัดด้านปัจจัยที่เอื้อให้เกิดผลงาน (Enablers) กับตัวชี้วัดผลงานออกจากกันให้เห็นชัดเจน และให้นำหนักใกล้เคียงกัน โดยหัวข้อที่ 1-6 เป็นตัวชี้วัดด้านปัจจัยที่เอื้อให้เกิดผลงาน และหัวข้อที่ 7 เป็นตัวชี้วัดด้านผลงาน โดยเกณฑ์การประเมินของ MBNQA ในปี 2003 ดังนี้ (MBNQA 2003 Criteria for Performance Excellence)

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

1.1 ความเป็นผู้นำในระดับองค์กร (Organization Leadership)

ผู้บริหารระดับสูงนำองค์กรอย่างไรรวมถึงระบบการบริหารจัดการองค์กรและผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ
ทำให้มั่นใจว่ามีจริยธรรมและความเป็นพลเมืองดีของสังคม
อย่างไร

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)

องค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงการเพิ่มพูนสถานภาพการแข่งขัน ผลการดำเนินงานโดยรวมและความสำเร็จในอนาคตอย่างไร

* <http://www.quality.nist.gov>

- 2.2 การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment)
 องค์กรมีขั้นตอนการแปรวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการอย่างไร สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กร ตลอดจนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักดังกล่าว
3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าและการตลาด (Customer and Market Focus)
- 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge)
 องค์กรทราบถึงความต้องการ ความคาดหวัง และรสนิยมของลูกค้าและตลาดได้อย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าและบริการในปัจจุบันสามารถสนองตอบต่อลูกค้าและเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ
- 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Relationship and Satisfaction)
 องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าตลอดจนเพิ่มความนิยมและสร้างโอกาสใหม่ ๆ อย่างไร อธิบายวิธีวัดความพึงพอใจของลูกค้า
4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management)
- 4.1 การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร (Measurement and Analysis of Organizational Performance)
 องค์กรมีการวัด วิเคราะห์ เชื่อมโยง และปรับปรุงข้อมูลผลการดำเนินงานและข้อมูลสารสนเทศในทุกระดับและในทุกส่วนขององค์กรอย่างไร

4.2 การบริหารข้อมูลสารสนเทศและความรู้ (Information and Knowledge Management)

องค์กรทำให้เกิดความมั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและมีคุณภาพสำหรับพนักงาน คู่ค้า/หุ้นส่วน และลูกค้าอย่างไร อธิบายการสร้างและบริหารสินทรัพย์ด้านความรู้ขององค์กร

5. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus)

5.1 ระบบงาน (Work Systems)

งานและตำแหน่งทำให้พนักงานและองค์กรบรรลุผลการดำเนินงานในระดับสูงได้อย่างไร องค์กรมีผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านบุคลากรอย่างไร เพื่อเอื้อให้ทั้งพนักงานและองค์กรสามารถบรรลุผลงานในระดับสูง การเรียนรู้และแรงจูงใจของพนักงาน องค์กรให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรและทำให้มีผลการดำเนินงานในระดับสูงได้อย่างไร อธิบายว่าการให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพขององค์กรช่วยทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถได้อย่างไร

5.2 ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน

(Employee Well-being and Satisfaction)

องค์กรรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานและบรรยากาศในการสนับสนุนพนักงานอย่างไรเพื่อให้พนักงานทั้งหมดมีความเป็นอยู่ที่ดี พึงพอใจ และมีแรงจูงใจ

6. การบริหารกระบวนการ(Process Management)

6.1 กระบวนการด้านการสร้างมูลค่า(Value Creation Processes)

องค์กรระบุและบริหารกระบวนการหลักในด้านการสร้างมูลค่า แก่ลูกค้าและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างไร

6.2 กระบวนการสนับสนุน(Support Process)

องค์กรบริหารกระบวนการหลักที่สนับสนุนกระบวนการสร้างมูลค่าอย่างไร

7. ผลลัพธ์(Business Result)

7.1 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า

(Customer-focused Results)

สรุปผลลัพธ์หลักด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ จำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าและกลุ่มตลาดตามความเหมาะสม รวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.2 ผลลัพธ์ด้านสินค้าและบริการ(Product and Service Results)

สรุปผลลัพธ์ด้านสินค้าและบริการหลักขององค์กร จำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มสินค้า กลุ่มลูกค้า และกลุ่มตลาด ตามความเหมาะสม รวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

สรุปผลลัพธ์หลักด้านการเงินและตลาด แบ่งตามส่วนของตลาดตามความเหมาะสม รวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Results)

สรุปผลลัพธ์หลักด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งรวมผลงานด้านระบบงาน การให้ความรู้ การพัฒนา ความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจ จำแนกผลลัพธ์ตามความหลากหลายของกำลังคนและชนิด ตลอดจนประเภทของพนักงานตามความเหมาะสม รวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร(Organizational Effectiveness Results)

สรุปผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานหลักขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อความ มีประสิทธิผลขององค์กร จำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มสินค้าและ ตลาดตามความเหมาะสมรวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.6 ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Social Responsibility Results)

สรุปผลลัพธ์หลักด้านการบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร รวมถึงหลักฐานที่แสดงความรับผิดชอบต่อ สังคมในด้านการเงิน พฤติกรรมทางจริยธรรม การปฏิบัติตาม กฎหมาย ความเป็นพลเมืองดี จำแนกผลลัพธ์ตามหน่วยธุรกิจ ตามความเหมาะสม รวมถึงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม