



คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ส่วนราชการระดับจังหวัด



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับส่วนราชการระดับจังหวัด**

พิมพ์ครั้งที่ 1

กันยายน 2551

จำนวนพิมพ์

1,500 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8169

ISBN : 978-974-319-804-5

จัดทำโดย

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

สำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบโดย

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

1025 อาคารยาकुลท์ ชั้น 12 - 15 ถนนพหลโยธิน

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500

โทรสาร 0-2619-8100

จัดพิมพ์ที่

บริษัท ซีโน พับลิชชิง (ประเทศไทย) จำกัด

เลขที่ 72 อาคารพีเอวี ชั้น 1บี ซอยคลองน้ำแก้ว (ลาดพร้าว 42)

ถนนลาดพร้าว สามเสนนอก ห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310

สงวนลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้พัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 ของส่วนราชการระดับจังหวัด

ดังนั้น เพื่อให้จังหวัดที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้ทราบแนวทางและวิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้จังหวัดได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้จังหวัดได้นำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้จังหวัดสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ขอให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และคู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้จังหวัดไปแล้วด้วย

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

ภาคผนวก ข :	55
ตัวอย่างแผนพัฒนาองค์การ และการวัดความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การ	
ภาคผนวก ค :	65
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)	
ภาคผนวก ง :	154
รายละเอียดการดำเนินการและการประเมินกิจกรรม IT 3 จังหวัดต้องมีระบบและสามารถคำนวณสถิติ ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	
ภาคผนวก จ :	164
แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	

แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของ
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการระดับจังหวัด
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 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 ยกย่องการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการข้าราชการ

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 **มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ** ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร <input type="checkbox"/> ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	<input type="checkbox"/> ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย <input type="checkbox"/> ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

- 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 เพื่อให้้องค์การมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

้องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

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

ความร่วมมือภายนอก้องค์การ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้น องค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

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

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

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

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์การที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ทั้งนี้ องค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง 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 กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนวัตกรรมควรรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมชาติและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการ การเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านการปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการ และผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์การควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์การ ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์การควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์การ

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์การและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์การ และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์การอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์การ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์การสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

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

11. มุมมองในเชิงระบบ

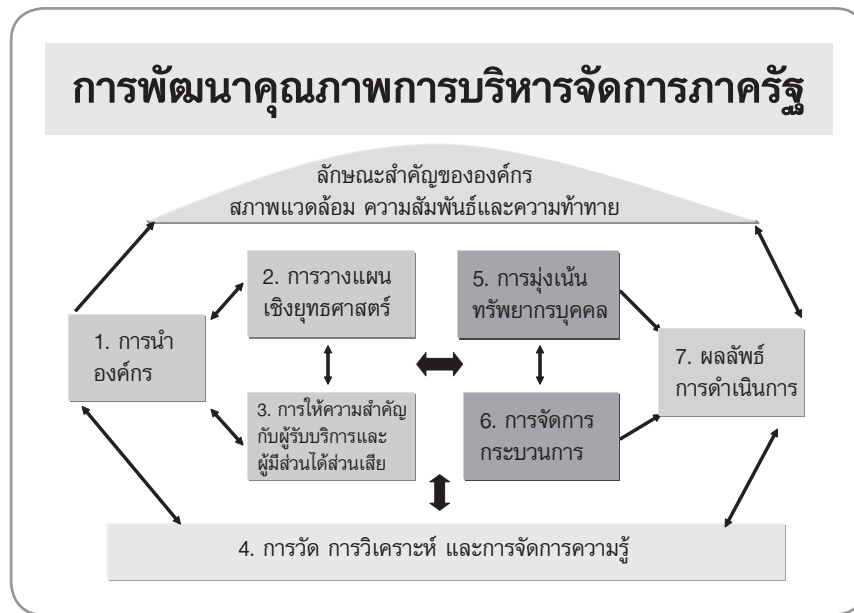
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ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

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

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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์การ
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ 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 มิติที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

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 เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

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 และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น 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 และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และหน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

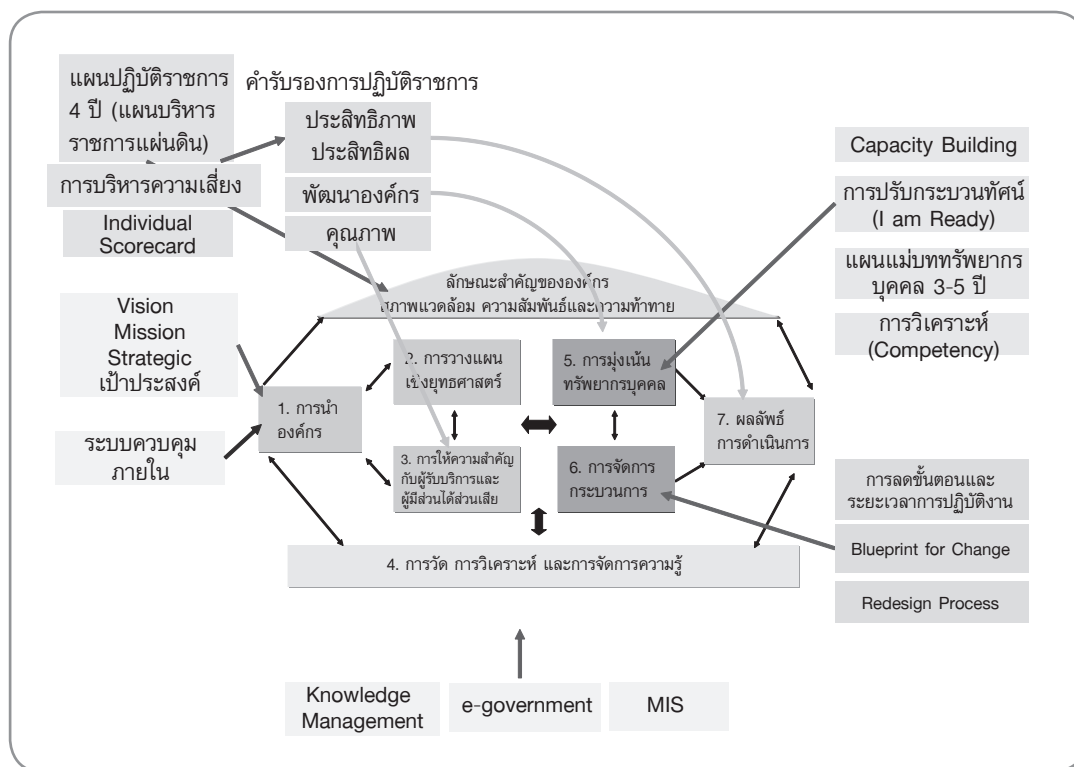
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

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

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการได้ดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4. ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ของส่วนราชการระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ ผ่านมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2551

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

- **ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550** นำหน้าร้อยละ 5 เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

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

4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของส่วนราชการระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

- 1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. จะมุ่งเน้นให้จังหวัดปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร* (Improvement Plan) เป็นสำคัญ (*เปลี่ยนชื่อจากแผนปรับปรุงองค์กร เป็น แผนพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 - 2555) ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละจังหวัดมีความเข้าใจและนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ

2) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การเบื้องต้น และเป็นแนวทาง “การเปลี่ยนแปลงที่ละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และสามารถที่จะยกระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

3) วิธีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 การดำเนินการตามแนวทางของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งถือว่าเป็น**ภาคบังคับ**ที่ทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน ซึ่งได้กำหนดวิธีการดำเนินการตามเอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ฉบับนี้

แนวทางที่ 2 สมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งถือว่าเป็น **ภาคสมัครใจ** เนื่องจากมีหลักเกณฑ์และกลไกที่แตกต่างจากกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้เผยแพร่แนวทางการบริหารรางวัลให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบต่อไป

4) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่จังหวัดนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของจังหวัด เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัดสู่ระดับมาตรฐานสากล

5) ขอบเขตการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับจังหวัด ให้ครอบคลุมส่วนราชการ ดังนี้

5.1 ส่วนราชการประจำจังหวัด ประกอบด้วย สำนักงานจังหวัด และส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคและมีหน่วยงานในระดับอำเภอด้วย ได้แก่ ที่ทำการปกครองจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานประมงจังหวัด สำนักงานที่ดินจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

5.2 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการประจำจังหวัดตามข้อ 5.1 ให้พิจารณาครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการนั้น ๆ

กรณีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ให้นำข้อมูลผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลในสังกัด มาใช้ประกอบในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้มีข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ แต่โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดดังกล่าวนั้น อาจไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของตัวชี้วัดนี้ เนื่องจากโรงพยาบาลได้มีการนำระบบการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้แล้วหรือจะนำมาใช้ต่อไป

ทั้งนี้ หากจังหวัดมีความประสงค์จะนำส่วนราชการประจำจังหวัดอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในข้อ 5.1 มาดำเนินการด้วย ให้เป็นไปตามความสมควรใจ

5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

“ตัวชี้วัดที่ 12 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการระดับจังหวัด (น้ำหนักร้อยละ 20)”

ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ น้ำหนักร้อยละ 20 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

แนวทางการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
12.1	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ	12
12.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของจังหวัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	4
12.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	4
รวม		20

ตัวชี้วัดที่ 12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร**น้ำหนัก : ร้อยละ 12****คำอธิบาย :**

- การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร จำนวน 2 แผน ซึ่งแต่ละแผนแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	
		แผนที่ 1	แผนที่ 2
12.1.1	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการ)	4	4
12.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร (วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการ)	2	2
รวม		6	6

ตัวชี้วัดที่ 12.1.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการ)

น้ำหนัก : ร้อยละ 8 (แผนที่ 1 น้ำหนักร้อยละ 4 และแผนที่ 2 น้ำหนักร้อยละ 4)**คำอธิบาย :**

- จังหวัดจัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นรายหมวด โดยนำโอกาสในการปรับปรุงองค์การจากการประเมินตนเองในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร จำนวน 2 แผน ได้แก่ **แผนหมวด 1 การนำองค์การ และแผนหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้** โดยมีเหตุผล ดังนี้

- ◆ **แผนหมวด 1 การนำองค์การ** เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น จังหวัดควรมีกระบวนการในการพัฒนาระบบการนำองค์การที่ดี เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ที่ปรับบทบาทผู้ว่าราชการจังหวัดให้ทำหน้าที่บริหารงานโดยการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรภายในจังหวัด และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน

- ◆ **แผนหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้** เนื่องจากระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของจังหวัดประสบความสำเร็จ และการดำเนินงานในปัจจุบันผู้ว่าราชการจังหวัดจำเป็นต้องใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และใช้สนับสนุนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งใช้ติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัด เป็นต้น ดังนั้น จังหวัดจึงควรมีกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

♦ การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ให้จังหวัดจัดทำลงในแบบฟอร์มที่ 1 และจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2552 ทั้งนี้ หากจังหวัดไม่สามารถจัดส่งได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด จะปรับลดคะแนนจากผลคะแนนรวมของตัวชี้วัดนี้ 0.5000 คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ค

แม้ว่าจังหวัดจะนำเฉพาะข้อที่มีผลการประเมินยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ มาจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แต่ในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานจะตรวจประเมินทุกข้อตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

โดยมีรายละเอียดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- เกณฑ์การให้คะแนนหมวด 1 การนำองค์การ

การประเมินผล	น้ำหนัก ร้อยละ (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนน					คะแนนที่ ได้รับ (SM_i)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
<p>ความสำเร็จของการดำเนินการตาม LD 1 จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้</p>	0.25	F	-	-	-	P		

การประเมินผล	น้ำหนัก ร้อยละ (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนน					คะแนนที่ ได้รับ (SM_i)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
<p>ความสำเร็จของการดำเนินการตาม LD 2 ผู้บริหารจังหวัดมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในจังหวัดเดียวกัน</p>	0.125	F	-	-	-	P		
<p>ความสำเร็จของการดำเนินการตาม LD 3 ผู้บริหารของจังหวัดส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย</p>	0.125	F	-	-	-	P		
<p>ความสำเร็จของการดำเนินการตาม LD 4 จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของจังหวัดให้ดีขึ้น</p>	0.125	F	-	-	-	P		

การประเมินผล	น้ำหนัก ร้อยละ (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนน					คะแนนที่ ได้รับ (SM_i)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
<p>ความสำเร็จของการดำเนินการตาม LD 5 จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของจังหวัด และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล จังหวัดต้องจัดทำแนวทางปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีดังกล่าว</p>	0.125	F	-	-	-	P		
<p>ความสำเร็จของการดำเนินการตาม LD 6 จังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงพัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	0.125	F	-	-	-	P		
<p>ความสำเร็จของการดำเนินการตาม LD 7 จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของจังหวัด รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ</p>	0.125	F	-	-	-	P		
คะแนนรวม	$\Sigma W_i = 1$							$\Sigma (W_i \times SM_i)$

เกณฑ์การให้คะแนนหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การประเมินผล	น้ำหนัก ร้อยละ (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนน					คะแนนที่ ได้รับ (SM _i)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
ความสำเร็จของการดำเนินการตาม IT 1 จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูล ผลการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติการ ที่ ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	0.125	F	-	-	-	P		
ความสำเร็จของการดำเนินการตาม IT 2 จังหวัดต้องมีระบบฐานข้อมูล เพื่อพัฒนาจังหวัด ที่ครอบคลุม ถูก ต้อง และทันสมัย	0.125	F	-	-	-	P		
ความสำเร็จของการดำเนินการตาม IT 3 *จังหวัดต้องมีระบบและ สามารถคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวล รวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูก ต้อง และทันสมัย	0.25	10*	50*	70*	90*	100*		
ความสำเร็จของการดำเนินการตาม IT 4 จังหวัดต้องมีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่าง เหมาะสม	0.125	F	-	-	-	P		

การประเมินผล	น้ำหนัก ร้อยละ (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนน					คะแนนที่ ได้รับ (SM_i)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
ความสำเร็จของการดำเนินการตาม IT 5 จังหวัดต้องมีระบบการติดตามเฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) ที่ป้องกันภัยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	0.125	F	-	-	-	P		
ความสำเร็จของการดำเนินการตาม IT 6 จังหวัดต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	0.125	F	-	-	-	P		
ความสำเร็จของการดำเนินการตาม IT 7 จังหวัดต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ	0.125	F	-	-	-	P		
คะแนนรวม	$\Sigma W_i = 1$							$\Sigma (W_i \times SM_i)$

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

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

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการระดับจังหวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
P หมายถึง	ผ่าน (Pass)
F หมายถึง	ไม่ผ่าน (Fault)

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	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 5$

- การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับพื้นฐาน หมายถึง ดำเนินการครบถ้วน สมบูรณ์ตามขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์ฯ (ภาคผนวก ค)

- *เกณฑ์การให้คะแนน IT 3 จังหวัดต้องมีระบบและสามารถคำนวณสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวม จังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย ให้เป็นไปตามแนวทางของกรมบัญชีกลางและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (รายละเอียดตามภาคผนวก ง)

ตัวชี้วัดที่ 12.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

น้ำหนัก : ร้อยละ 4 (แผนหมวด 1 น้ำหนักร้อยละ 2 และแผนหมวด 4 น้ำหนักร้อยละ 2)

คำอธิบาย :

- ผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ หมายถึง ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการของแผนพัฒนาองค์การที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์การดำเนินการ (ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ) โดยจังหวัดจัดทำตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การลงในแบบฟอร์มที่กำหนดและส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมแผนพัฒนาองค์การ **ภายในวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2552**

- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การขอให้จังหวัดรายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางและสูตรการคำนวณสำหรับแผนพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI ₁	W ₁	60	70	80	90	100	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
KPI ₂	W ₂	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.
.
KPI _i	W _i	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W _i = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W _i x SM _i)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดให้เท่ากับทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแผนพัฒนาองค์กร ; 1, 2,..., i

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

