

ภาคผนวก ค

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 - 7
- คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน
- หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 1 - 7

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งกำหนดให้จังหวัดดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การเบื้องต้น และเป็นแนวทาง “การเปลี่ยนแปลงที่ละชั้น” ซึ่งหากจังหวัดสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของจังหวัดและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของจังหวัดโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้องสนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Intergration)

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การนำองค์การ		
LD1	จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ 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/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของจังหวัด และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล จังหวัดต้องจัดทำแนวทางปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีดังกล่าว		
LD 6	จังหวัดต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึง พัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ		
LD 7	จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของจังหวัด รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ		

คู่มือคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	การวางยุทธศาสตร์		
SP1	จังหวัดต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ		
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างจังหวัด		
SP3	จังหวัดต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ		
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ		
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล		
SP5	จังหวัดมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัด ลงสู่ระดับส่วนราชการประจำจังหวัด (ทุกส่วนราชการประจำจังหวัด) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 ส่วนราชการประจำจังหวัด รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		
SP6	จังหวัดต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม		
SP7	จังหวัดต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึง ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ		

คู่มือคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS1	จังหวัดมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม		
CS2	จังหวัดมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว		
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS3	จังหวัดมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอนแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชยของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอนแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทันท่วงที		
CS4	จังหวัดได้นำข้อร้องเรียน /ข้อเสนอนแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ใน CS 3 มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม		
CS5	จังหวัดมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
CS6	จังหวัดต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ตามระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ข้อเสนอนแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของจังหวัด		
CS7	จังหวัดมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของจังหวัด		
CS8	จังหวัดมีการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของจังหวัด		
CS9	จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐาน คู่มือ แนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงานโดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ		
CS10	จังหวัดต้องกำหนดวิธีการติดตามคุณภาพการให้บริการเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้สามารถสนองตอบความต้องการได้อย่างเหมาะสม		

คู่มืออธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (จังหวัด)

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

คู่มืออธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรือ อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจ แก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร		
HR 1	จังหวัดต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้ มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความ ผูกพันต่อองค์กร		
HR 2	จังหวัดมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น		
	การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ		
HR 3	จังหวัดต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		
HR 4	จังหวัดต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึง การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรม บุคลากร		
HR 5	จังหวัดมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร		

คู่มือคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการหรือ อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน
	การออกแบบกระบวนการ		
PM 1	จังหวัดต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัด		
PM 2	จังหวัดต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า		
PM 3	จังหวัดต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง		
PM 4	จังหวัดต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการเพื่อให้จังหวัดจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง		
	การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ		
PM 5	จังหวัดต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ		
PM 6	จังหวัดต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ		

คู่มืออธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
			1	2	3	4	5
มิติด้านประสิทธิผล							
RM 1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่จังหวัดดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	Le (0.07)	60	65	70	75	80
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ							
RM 2	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	Le (0.07)	65	70	75	80	85
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ							
RM 3	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปี งปม. พ.ศ. 2551 หลักฐานที่ 39)	Le (0.1)	60	65	70	75	80
RM 4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปี งปม. พ.ศ. 2551 หลักฐานที่ 40)	Le (0.1)	60	65	70	75	80

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
			1	2	3	4	5
RM 5	กรณีจังหวัดมีงบประมาณรายจ่ายลงทุน - ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณรายจ่ายลงทุน	Le (0.07)	68	71	74	77	80
	กรณีจังหวัดไม่มีงบประมาณรายจ่ายลงทุน - ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณรายจ่ายในภาพรวม	Le (0.07)	92	93	94	95	96
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+
RM 6	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยง	Le (0.1)	60	65	70	75	80
มิติด้านการพัฒนาองค์กร							
RM 7	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีด สมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของ บุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	Le (0.07)	60	65	70	75	80
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+
RM 8	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุน ยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็น ยุทธศาสตร์	Le (0.1)	60	65	70	75	80
RM 9	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของ การดำเนินกิจกรรม ตามแผนการจัดการ ความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	Le (0.07)	60	70	80	90	100
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+
RM 10	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของ โครงการตามนโยบายการกำกับดูแล องค์กรที่ด้อยอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ	Le (0.1)	60	65	70	75	80

คู่มือคำอธิบายประกอบการประเมิน

ส่วนที่ 2

คำอธิบาย

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

หมวด 1 การนำองค์การ

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

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์การที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์การและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่องค์การต้องการเป็น การกำหนดค่านิยม ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกขององค์การ

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

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากจังหวัดโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

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

เมื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของจังหวัดต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์การที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร จังหวัดควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two - Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร ได้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร 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 จังหวัดสามารถมอบอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในจังหวัดเดียวกัน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2550

LD 3 : ผู้บริหารของจังหวัดส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อใหบุคคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

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

LD 4 : จังหวัด/ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของจังหวัดให้ดีขึ้น

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่า แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของจังหวัด ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ในการทบทวนดังกล่าวให้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจเป็นผู้ประเมินอิสระ หรือ การประเมินตนเองก็ได้

เมื่อจังหวัดทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

ทั้งนี้ หากจังหวัดมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในองค์กร และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

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

LD 5 : จังหวัด/ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของจังหวัด และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล จังหวัดต้องจัดทำแนวทางปฏิบัติ มาตรการ/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี ดังกล่าว

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์การที่จะดำเนินการและกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

นโยบายการกำกับดูแลองค์การประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) ด้านองค์การ
- 4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน

ในการจัดทำนโยบายในการกำกับดูแลและองค์การที่ดี เมืองค์ประกอบ 3 ส่วน ในการพิจารณาได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ และหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ ในการจัดทำนั้นควรมีคณะทำงานที่มาจากทุกภาคส่วนภายในองค์การ เป็นผู้จัดทำร่างนโยบาย และได้รับความเห็นชอบหรืออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง

เมื่อจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีแล้วผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อนโยบายที่กำหนด และเพื่อให้นโยบายได้ถูกนำไปใช้จะต้องประกาศ และเผยแพร่ สื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับทราบ และมีความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนภายในองค์การนำไปปฏิบัติ ด้วยการกำหนดแนวทาง มาตรการและโครงการที่เป็นรูปธรรมรองรับ พร้อมนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผล และเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติควรมีการติดตามประเมินผลมาตรการและโครงการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการทบทวนนโยบายอย่างเป็นประจำเพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์การ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการกำหนดนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความสามารถและผลงาน และเมื่อกำหนดนโยบายดังกล่าวแล้ว ต้องรับผิดชอบต่อนโยบายดังกล่าว

ตัวอย่างโครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีในแต่ละด้าน

1. นโยบายด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการจัดการขยะสำนักงาน โครงการจัดทำคู่มือและมาตรฐานการเบิกจ่ายสำนักงาน เป็นต้น
2. นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น โครงการจัดตั้ง Call Center เพื่อให้บริการและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น
3. นโยบายด้านองค์การ เช่น มาตรการป้องกันการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม เป็นต้น
4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน เช่น โครงการจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือบุตรหลานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น