

วิธีการรวบรวมข้อมูล

สำหรับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งจะมีการติดตามและประเมินผลดำเนินการใน 4 ลักษณะ กล่าวคือ

1. ประเมินผลจาก เอกสาร หลักฐาน ต่าง ๆ เช่น รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Self Assessment Report : SAR) รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน/รายงานการประเมินผลตนเองทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-SAR Card) รอบ 6 เดือน, 9 เดือน และ 12 เดือน /เอกสาร หลักฐานประกอบอื่นๆ เช่น รายงานการประชุม คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ภาพถ่าย
2. ประเมินผลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ผู้จัดการเก็บข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินการของจังหวัด
3. ประเมินผลจากการสังเกตการณ์ เป็นการพิจารณาการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของจังหวัด เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรมหรือโครงการหลัก การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด ระบบฐานข้อมูล ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อนและหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบย้อนข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลได้ มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ
4. การขอความเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) เช่น คณะผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร/คณะผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบราชการ มาประกอบการประเมินผล

อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการ หลักฐานที่สำคัญที่ที่ปรึกษาจะใช้ในการประกอบพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี นั้นคือ รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Self Assessment Report) หรือที่เรียกว่า SAR ซึ่งจังหวัดได้จัดทำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 SAR จึงถือเป็นการรายงานผลการปฏิบัติราชการที่สำคัญ และถือเป็นเอกสารทางราชการที่ได้รับการรับรองความถูกต้องสมบูรณ์จากหัวหน้าจังหวัดเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการประเมินผล

ดังนั้น SAR จึงควรระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของการดำเนินการตามตัวชี้วัด อาทิ ระบุถึงการรายงานผลการปฏิบัติราชการ ระบุนิยามตัวชี้วัดที่ถูกต้องและตรงตาม KPI Template (ที่จังหวัดได้แจ้งไปยังสำนักงาน กพร. ได้รับทราบ) ระบุข้อมูลผลการดำเนินงานและแนวทางการจัดเก็บข้อมูล ตลอดจนยังควรต้องระบุถึงปัจจัยสนับสนุน ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานดังกล่าวอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อม และภาวะการดำเนินงานบริหารจัดการที่องค์กรแห่งนั้นประสบอยู่ อันจะนำมาซึ่งข้อเสนอแนะ หากพบว่าองค์กรดังกล่าวยังสามารถที่จะปรับปรุง พัฒนา หรือหาแนวทางแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นได้ หรือหากเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จแล้ว ก็สามารถนำองค์กรนั้น มาเป็นองค์กรต้นแบบที่จะใช้เป็นกรณีศึกษาให้แก่ องค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไป (Best Practice)

แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

จังหวัดสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลตามวิธีการดังกล่าวข้างต้น มาทำการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถระบุถึงปัจจัยสนับสนุน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงาน ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ได้ดังนี้

1. ปัจจัยสนับสนุน ปัญหา และอุปสรรค อันเกิดจากปัจจัยภายใน อันได้แก่ ปัจจัยที่ควบคุมได้ภายในองค์กรเอง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยด้าน บุคลากร (Man) ทรัพยากร (Money & Material) การบริหารจัดการ (Management) และ กระบวนการ (Process) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1.1 บุคลากร (Man)

ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และการขับเคลื่อนองค์กรให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์หรือเป้าประสงค์ตามที่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ได้กำหนด โดยสามารถพิจารณาได้ใน

2 ระดับคือ บุคลากรในระดับบริหาร (Leader) และระดับผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge Worker)

ระดับบริหาร (Leader) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และแนวทางในการดำเนินงาน เช่น การประเมินระดับจังหวัด หมายถึง ผู้ว่าราชการจังหวัด การประเมินระดับกระทรวง หมายถึง ปลัดกระทรวง การประเมินระดับกรม หมายถึง อธิบดี ในการประเมินองค์การมหาชน หมายถึง คณะกรรมการ หรือผู้อำนวยการองค์การ โดยจะวิเคราะห์ตัวผู้บริหารเองในแง่มุมมอง ความคิด การบริหาร และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กร

การวิเคราะห์ตัวผู้บริหาร

- รูปแบบ หรือ แนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- ลักษณะ/ภาวะการนำ (Lead) และการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น ด้านการวางแผนงาน การอำนวยการ การจัดงบประมาณ การบริหารจัดการบุคลากร การแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การสื่อสารภายในองค์กร การแก้ไขความขัดแย้ง การบริหารเวลา ตลอดจน แนวทางการติดตามและประเมินงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กร

- รูปแบบ หรือ แนวทางการสร้างการรับรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Share Vision)
- รูปแบบ หรือ แนวทางการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Commitment)
- รูปแบบ หรือ การสร้างทีมงาน (Team Building) ที่เหมาะสมกับงานด้านต่างๆ ในองค์กร
- รูปแบบ หรือ แนวทางการมอบหมายงานพิเศษหรือการมอบอำนาจการปฏิบัติงาน ด้านต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติงาน
- รูปแบบ การเสนอแนะแนวทาง ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อการ

- รูปแบบ หรือ แนวทาง การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- รูปแบบ หรือ แนวทาง การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเอื้อต่อผู้ปฏิบัติงาน
- รูปแบบ หรือ แนวทาง การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในองค์กร

ระดับผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge Worker) หมายถึง ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน

ประจำวันซึ่งมีรูปแบบการทำงาน และการจัดการแก้ไขปัญหาส่วนใหญ่นับว่าปัญหาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในแต่ละวัน หรือช่วงรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งจะวิเคราะห์ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานเดียวกัน หรือต่างส่วนงาน และวิเคราะห์ปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงาน

การวิเคราะห์ตัวผู้ปฏิบัติงาน

- ระดับความรู้/ความเข้าใจ ของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงาน
- การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน หรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์การปฏิบัติงานต่างๆ (Innovative Thinking)
- ทักษะคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการดำเนินงาน
- รูปแบบ หรือวิธีการ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความพยายามทดลองหรือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการต่างๆ
- ความจริงจัง/ความใส่ใจของผู้ปฏิบัติงาน
- ชีตความสามารถ (Competency) และคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน คณะผู้เชี่ยวชาญ หรือทีมที่ปรึกษาในการดำเนินงาน

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

- รูปแบบ หรือวิธีการ ในการถ่ายทอดความรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
- รูปแบบ หรือวิธีการประสานงานกับหน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

วิเคราะห์ปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงาน

- รูปแบบ แนวทางการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change Agent)

1.2 ทรัพยากร (Money & Material) หมายถึง ปัจจัยประกอบที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานภายใต้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมาย และนโยบายขององค์กร

งบประมาณ (Budget)

- เช่น รูปแบบหรือแนวทางการกำหนดหรือการจัดสรรงบประมาณงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานต่างๆ
- เงื่อนไข แนวทาง การกั้นงบประมาณไว้เพื่อกรณีฉุกเฉิน
- ความสำเร็จของการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เวลา (Time)

- รูปแบบ หรือ แนวทาง การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการมอบหมายนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมไปถึงการติดตามและประเมินการดำเนินงาน และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ฯลฯ เป็นต้น

วัสดุ อุปกรณ์ สำนักงาน (Resource)

- รูปแบบ หรือ แนวทางการจัดสรร วัสดุ อุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงานต่างๆ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดการจัดสรรที่มีประสิทธิภาพ
- การพัฒนา วัสดุ อุปกรณ์ สำนักงาน ที่ทันสมัยให้เอื้อต่อการอำนวยความสะดวก (Information Technology) มาสนับสนุนการปฏิบัติงาน

1.3 ตัวงาน (Task) หมายถึง การอธิบายคุณลักษณะของงานที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ทั้งกระบวนการ และวิธีการทำงาน รวมถึงความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดอุปสรรค และข้อจำกัดในการทำงาน หรือเป็นปัจจัยสนับสนุนให้งานสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย เช่น งานชุดคลองสามารถกระทำเฉพาะหน้าแล้ง การวางแผนแม่บทต้องมีการประสานงานระหว่างหลายหน่วยงานจึงมีความซับซ้อน

1.4 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการในการบริหารบุคลากร ทรัพยากร และตัวงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุเป้าหมายขององค์กรแบบบูรณาการ

การวางแผน

- การวางแผนการจัดโครงสร้างองค์กร กลุ่มงาน
- รูปแบบ หรือ แนวทาง การร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว หรือแผนปฏิบัติงานประจำปี(Annual Performance

Planning) ซึ่งการระบุรายละเอียดของกิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่

- รูปแบบหรือการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา โดยที่กลยุทธ์นั้นสามารถนำไปดำเนินการได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาต่างๆ ซึ่งอาจแยกเป็น
 - แผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategic Plan) เกี่ยวข้องกับการบริหารระดับสูง การบริหารในภาพรวม เป้าหมาย ทิศทาง และกลยุทธ์ของทั้งองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยผู้รับผิดชอบในการบริหาร และการจัดทำแผนในระดับนี้ ก็มักจะเป็นกลุ่ม/คณะของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนั่นเอง
 - แผนกลยุทธ์ระดับแผนก (Strategic Business Unit-Level

- แผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ปฏิบัติการ (Functional-Level Strategic Plan) เป็นการปฏิบัติการของหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ Supervisor หรือ Foremans หรือพนักงานหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ ที่มีการดำเนินงานกันในลักษณะงานประจำ (ROUTINE)

- รูปแบบหรือแนวทาง กำหนดหรือจัดทำแผนสำรองในกรณีผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หรือ แผนฉุกเฉินหากเกิดอุปสรรค หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอันอยู่นอกเหนือการควบคุม หรือไม่พึงประสงค์
- รูปแบบหรือการกำหนดกลุ่มของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) ที่สำคัญให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม

การบริหารบุคคล

- ความต้องการทรัพยากรบุคคล
- สมรรถนะด้านกำลังคน ปริมาณอัตรากำลัง จำนวนสายและกลุ่มประเภทสายงานที่องค์กรต้องการ
- ความเพียงพอของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
- รูปแบบ หรือแนวทางการแต่งตั้งหรือกำหนดผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน
- ความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- รูปแบบ หรือแนวทาง การสร้างแรงจูงใจ และสร้างขวัญ กำลังใจ ของบุคลากรในองค์กร
- รูปแบบ หรือแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากร
- การจ้างเหมาหน่วยงานภายนอกดำเนินงาน (Contract Out & Outsourcing) ที่มีความสามารถมาช่วยดำเนินการ

การควบคุมและติดตามผล

- รูปแบบการติดตามและประเมินผลและการตัดสินใจในการดำเนินงาน
- ระบบข้อมูลข่าวสาร (Management Information System : MIS) /การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ในการติดตามประเมินผล
- รอบระยะเวลาการรายงานผลข้อมูลการปฏิบัติงาน
- ศักยภาพและข้อจำกัดในการจัดระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร
- การใช้เทคโนโลยีในการวางแผนและติดตามประเมินผล

- รูปแบบการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาต่างๆ
- ผู้รับผิดชอบในการติดตามและตรวจสอบ
- รูปแบบหรือการพัฒนากระบวนการรับข้อเสนอแนะ (feedback) ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่าการดำเนินงานตามแผนประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การ ปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงานโดยรวม
- รูปแบบหรือแนวทางการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ (feedback) ต่างๆ
- แนวทางการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมงาน/โครงการ และแผนงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นระยะๆ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค อันจะได้นำไปสู่ การปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนทิศทาง กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร ให้เหมาะสม

การจัดทำรายงาน

- แนวทางการรายงานการวิเคราะห์ คัดการณ์แนวโน้มของผลการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทัศนภาพ (vision) ที่ชัดเจนขององค์กรอันหมายถึงทิศทางการดำเนินงาน (direction) จุดยืนที่เหมาะสม (Optimal Position) เป้าประสงค์ (goal) กลยุทธ์การดำเนินงาน (strategies) รวมทั้งทำการระบุเป้าหมาย (target) การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม
- รูปแบบ แนวทาง การรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

1.5 กระบวนการ (Work)

- รูปแบบ ผังกระบวนการ (Flow Chart)
- ขั้นตอนต่างๆ/ความซับซ้อน/ระยะเวลา ภายใต้กระบวนการ (Working Steps)
- ผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานในขั้นตอนต่างๆ
- รูปแบบ แนวทางการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ การจัดหาและพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Information System Management) และการตัดสินใจทางการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร

2. ปัจจัยสนับสนุน ปัญหา และอุปสรรค อันเกิดจากปัจจัยภายนอก อันได้แก่ ปัจจัยทางการบริหาร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากกระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) พันธมิตรและเครือข่ายในการปฏิบัติงาน รวมถึงสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ ตลอดจนปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

2.1 บุคลากร หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มองค์กร ซึ่งอยู่ภายนอกการควบคุมของจังหวัด

ผู้กำหนดนโยบาย คือ ผู้กำหนดนโยบายในการดำเนินงานที่มีผลต่อตัวชีวิตนี้ เช่น คณะรัฐมนตรี กพข. กทช. กพร. คอค.

- สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร อันได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายจากฝ่ายบริหาร
- การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของงานที่รัฐบาล ต้องการ หรือการกำหนดคุณลักษณะของผลงานที่ต้องการได้รับจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งมอบบริการ
- การกำหนดขอบข่ายของอำนาจหน้าที่ ความสามารถในการกระทำการหรือให้อิสระในการวินิจฉัยสั่งการให้มีความชัดเจน
- นโยบายการให้การสนับสนุนเพื่อให้ดำเนินงานได้ตามที่คาดหวัง
- การพัฒนากลไกสำหรับการควบคุมตรวจสอบ การประเมินผล หรือการรายงานการดำเนินงาน ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้ ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามกรอบ การให้รางวัล หรือลงโทษ
- กระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น
- การปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของภาคราชการ

ผู้สนับสนุนปัจจัยภายนอกองค์กร คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของจังหวัด ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม เช่น ตัวชีวิตของจังหวัดเกี่ยวกับการประเมินแปลงปลูกข้าวที่ผ่านมาตรฐานเกษตร (GAP) จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่กรมวิชาการเกษตร ในการประเมิน หรือ ตัวชีวิตของจังหวัดเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการลดอุบัติเหตุ การจราจรทางบก ก็จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากกรมการขนส่งให้ช่วยอบรมความรู้ และกรมทางหลวงในการติดป้ายจราจร

ผู้ดำเนินการภายนอก คือ ผู้ที่ดำเนินงานภายนอกที่ทำให้ตัวชีวิตขององค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัวชีวิตของจังหวัดเกี่ยวกับการประเมินแปลงปลูกข้าวที่ผ่านมาตรฐานเกษตร (GAP) จำเป็นต้องอาศัยเกษตรกรผู้เพาะปลูกในการให้ความร่วมมือ หรือ ตัวชีวิตของจังหวัดเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการลดอุบัติเหตุการจราจรทางบก ก็จำเป็นต้องอาศัยประชาชนผู้ใช้รถ ใช้ถนนในการให้ความร่วมมือ

2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

- ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลกและอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์
- ผลกระทบจากอิทธิพลของกลุ่มการค้าเศรษฐกิจ และการรวมตัวกันขององค์กรระหว่างประเทศด้านเศรษฐกิจ

- ผลกระทบจากอิทธิพลของกลุ่มประเทศใหม่และประเทศใกล้เคียงในอินโดจีน เช่น เวียดนาม ฯลฯ
- ผลกระทบจากอิทธิพลและผลกระทบจากความร่วมมือในเขตอนุภูมิภาคแนวสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ สี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ
- ผลกระทบจากเศรษฐกิจภายในประเทศไทย
- ผลกระทบจากการกระตุ้นให้เกิดการบริโภค
- ผลกระทบจากความมั่นใจในการลงทุนของภาคเอกชน
- ผลกระทบจากการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้จ่าย/การออมของกลุ่มเป้าหมาย
- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย
- ผลกระทบจากค่าเงินบาท
- ผลกระทบจากการระดมทุนในตลาดหุ้น / ตลาดทุน
- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีต่างๆที่เกี่ยวข้อง
- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายของภาครัฐ
- ฯลฯ

2.3 ปัจจัยด้านสังคม

- ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมทั้งในส่วนของวิถีชีวิตในครอบครัว วิถีชีวิตในที่ทำงาน และวิถีชีวิตในสังคมทั่วไป จึงมีผลทำให้องค์กรทุกองค์กร ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้อง หรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี นโยบายรัฐบาล กฎหมาย องค์กรคู่แข่ง และสนับสนุน ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต (Dynamic)
- รูปแบบหรือแนวทางการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหาร ทั้งในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอก(External Environment) อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล คู่แข่งขันและพันธมิตร
- ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) จะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสถานการณ์ที่สำคัญแต่ละด้าน อันประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล องค์กรคู่แข่งและพันธมิตร ตลาดและกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายขององค์กร
- แนวทางวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคหรือทำการประเมินช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานแบบมุ่งเน้นอนาคต (Future-Oriented) โดยการสร้าง/กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ในระยะยาวเพื่อการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาปรับทิศทางการดำเนินงานตลอดจนทำการตัดสินใจในการพิจารณาทบทวนและพัฒนาคุณภาพ บริการ ผลิตภัณฑ์ ตลาดและกลุ่มลูกค้าให้มีความเหมาะสมต่อไป

- ผลกระทบของการเคลื่อนย้ายของประชากร เช่น อัตราการไหลเข้า-ออก ของประชากร หรือผลกระทบของประชากรแฝงที่เกิดขึ้น
- แนวทางการการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของประชาชน
- บทบาทของสถาบันครอบครัว
- การศึกษาและคุณภาพประชากร
- ค่านิยมการบริโภคและวัฒนธรรม
- ความยุติธรรมในสังคมและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

2.4 ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

งบประมาณ

- แหล่งทุน/เงินนอกงบประมาณ ที่ได้รับการอุดหนุน
- ความเพียงพอของงบประมาณระดับถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งอาจจะระบุในรูปของต้นทุนต่อหน่วย (unit Cost) ของการดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เทคโนโลยี

- ผลกระทบจากรูปแบบหรือแนวทางการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- ผลกระทบจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
- ผลกระทบจากเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ผลกระทบจากเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม
- ผลกระทบจากเทคโนโลยีการขนส่งคมนาคม
- ผลกระทบจากเทคโนโลยีการอุตสาหกรรม
- ผลกระทบจากเทคโนโลยีการเกษตร
- ผลกระทบจากเทคโนโลยีด้านอื่นๆ

กฎหมาย

- ผลกระทบจากการปรับปรุงยกเลิกกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน (Deregulation) เพื่อแก้ไขความล่าช้าในกระบวนการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐส่วนใหญ่
- ผลกระทบจากการมีกฎระเบียบที่หลากหลายและซับซ้อนมากเกินไป
- ผลกระทบจากการแก้ไขกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ของบังคับต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินการ ยกตัวอย่างเช่น กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ การยกเลิกเบนซิน 95

การจัดการระบบคุณภาพ (Quality Management)

- การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ + BSC. (KPI. , STRATEGY MAP)
- Project Management
- Risk Management
- Change Management,

- TQM., PMQA
- Continuous Work Improvement
- Knowledge Management, Learning Organization
- E-Government
- การเสริมสร้างสำนึกและความมุ่งมั่น (Shared Vision & Commitment)
- การปรับโครงสร้างองค์กร (Organizational Restructuring)
- การรื้อปรับกระบวนการงาน (Business Process Re-engineering)
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Humans Resources Development)
- การจัดการระบบสารสนเทศ (information System Management)
- การสร้างคุณภาพของกระบวนการงาน หรือปัจจัยที่เป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน (Input) ตลอดจนการตรวจสอบปัจจัยคุณภาพเหล่านั้น เช่น
 - ด้านเกษตรกร (การปลูกข้าว) ปัจจัยที่สำคัญในการผลิตคือ เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ดี
 - ด้านงานข้าว ปัจจัยที่สำคัญคือ แหล่งข้าว ซึ่งต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในสถานการณ์นั้นๆ ได้ถูกต้องแม่นยำ สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้และรวดเร็ว ไว้วางใจได้ (credibility) มีความปลอดภัย (Security)
 - ด้านงานบริการ ปัจจัยที่สำคัญคือ กระบวนการและผู้ให้บริการที่มีมีความสามารถในการทำงาน สามารถเข้าถึงได้เท่าเทียมและทั่วถึงรวดเร็ว มีมรรยาท สุภาพ มีใจบริการ สามารถเข้าใจลูกค้าได้เป็นอย่างดี (Service Mind)
 - ฯลฯ

บุคลากร หน่วยงาน และเครือข่ายการทำงานที่เกี่ยวข้อง (Networking)

- รูปแบบ แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับบุคลากร หน่วยงาน และเครือข่ายการทำงานที่เกี่ยวข้อง
- รูปแบบ แนวทางการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ
- วิธีการการสร้างเครือข่ายอย่างยั่งยืน
- ระดับการสนับสนุนจากบุคลากร หน่วยงาน และเครือข่ายการทำงานที่เกี่ยวข้อง
- ทักษะที่ดีของบุคลากร หน่วยงาน เครือข่ายที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการทำงาน

ปรากฏการณ์ภัยตามธรรมชาติ

- สภาพ ดิน น้ำ อากาศ
- อุทกภัย
- แผ่นดินไหว
- ภัยแล้ง
- ธรณีพิบัติ
- ฯลฯ

