

ร่าง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับที่ยอมรับได้



กำลังอยู่ระหว่างการปรับปรุงเกณฑ์ฯ หากท่านมีข้อคิดเห็น
หรือข้อเสนอแนะประการใด ขอให้ส่งความคิดเห็นไปที่ สำนักงาน ก.พ.ร.

narong@opdc.go.th

areepan@opdc.go.th

apichitra@opdc.go.th

ภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2551 จะขอบคุณยิ่ง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในระดับที่ยอมรับได้

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับที่ยอมรับได้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับที่ยอมรับได้เป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง "การเปลี่ยนแปลงที่ละขั้น" ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับที่ยอมรับได้แล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนราชการสามารถที่จะยกระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

หมวด 1 การนำองค์กร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรือ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว
LD1	กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์และบรรลุผลได้จริง โดยวิสัยทัศน์และค่านิยมที่กำหนดขึ้นได้มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
LD2	ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กรไปสู่บุคลากร โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ เข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผล		
LD3	มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี และนำแผนดังกล่าวมาปฏิบัติ		
LD4	ผู้บริหารส่วนราชการจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และความร่วมมือภายในองค์กร		
LD5	ผู้บริหารส่วนราชการกำหนดให้มีระบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กรทุกระดับ		
LD6	ผู้บริหารส่วนราชการกำหนดให้มีตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับใช้ในการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ		
LD7	ผู้บริหารนำผลประเมินและผลการทบทวนในข้อ LD 6 มาจัดลำดับความสำคัญ และนำไปใช้ในปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น		
LD8	ผู้บริหารส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบายในการกำกับดูแลองค์กรที่ดี(Governance Policy) โดยการสื่อสาร และแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหาร ไปยังบุคลากรการเพื่อให้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้ง จัดทำโครงการรองรับนโยบายในแต่ละด้านอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ		
LD9	ผู้บริหารกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของส่วนราชการ และได้นำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ		
LD10	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันดำเนินกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร และเสริมสร้างจิตสำนึกของบุคลากรที่มีต่อชุมชน อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรือ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว
SP1	ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว ตาม ขั้นตอนและกรอบเวลาที่เหมาะสม และมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสร้าง ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
SP2	ในการวางแผนยุทธศาสตร์ส่วนราชการมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ครบถ้วนทุกด้าน มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ โดยแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด ขึ้นมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป		
SP3	กลยุทธ์หลักของส่วนราชการที่กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์สามารถ ตอบสนองความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และความต้องการของ ผู้รับบริการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		
SP4	ผู้บริหารมีการสื่อสารและทำความเข้าใจการปฏิบัติตามแผนไปยังบุคลากรใน ทุกระดับที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร เพื่อให้การ ดำเนินการดังกล่าวบรรลุผล		
SP6	ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการ รองรับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระดับองค์กร และระดับ หน่วยงาน		
SP7	ส่วนราชการมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับ เพื่อ สร้างความตระหนักในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันความเสี่ยงและ นำไปปฏิบัติ		
SP8	ส่วนราชการมีกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกันและสนับสนุนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และ แผนปฏิบัติการขององค์กร		
SP9	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการ ปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		
SP10	ส่วนราชการมีนำผลการทบทวนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการราชการ) รวมถึง นำผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกไป ปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรือ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว
CS1	ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม		
CS2	ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว		
CS3	ส่วนราชการมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนดังกล่าวได้รับการตอบสนองอย่างทันท่วงที		
CS4	มีการนำข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น ใน CS 3 มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม		
CS5	ส่วนราชการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ		
CS6	ส่วนราชการมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ		
CS7	ส่วนราชการมีการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ		
CS8	ส่วนราชการมีการกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากรในงานบริการเพื่อทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ		
CS9	ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศให้แก่ผู้รับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสอบถาม ขอรับบริการ หรือค้นหาข้อมูล		
CS10	ส่วนราชการมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ผู้รับบริการทราบ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (กรม)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรือ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว
IT1	ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT2	ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT3	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย 2 กระบวนการ		
IT4	ส่วนราชการมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน อย่างน้อย 2 กระบวนการ		
IT5	ส่วนราชการนำข้อมูลจาก IT1 และ IT 2 มาวิเคราะห์เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานของส่วนราชการและนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน		
IT6	ส่วนราชการมีการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก IT3 มาสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล		
IT7	ส่วนราชการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม		
IT8	ส่วนราชการมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น		
IT9	ส่วนราชการมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ		
IT10	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้) และนำแผนไปปฏิบัติ		

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (จังหวัด)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรือ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว
IT 1	จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT 2	จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของจังหวัดที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT 3	จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT 4	จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการจำนวน 45 กลุ่มเรื่อง ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT 5	จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลตัวชี้วัดการบริหารจัดการจังหวัดแบบบูรณาการจำนวน 33 ตัวชี้วัด ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย		
IT 6	จังหวัดนำข้อมูล IT1 - IT 5 มาวิเคราะห์เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานของสวนราชการและนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน		
IT 7	จังหวัดมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม		
IT 8	จังหวัดมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น		
IT 9	จังหวัดมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ		
IT 10	จังหวัดมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้) และนำไปปฏิบัติ		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรือ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว
HR 1	ส่วนราชการมีการจัดระบบงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัวและ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ		
HR 2	ส่วนราชการมีการกำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว		
HR 3	ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น		
HR 4	ส่วนราชการมีการกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ หน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร แต่ละตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร		
HR 5	ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรบางสายงาน และเผยแพร่ให้บุคลากรทราบ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากร		
HR 6	ส่วนราชการมีการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่กำหนดไว้ใน HR 4 และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร		
HR 7	ส่วนราชการมีระบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมของบุคลากร รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของการไม่บรรลุประสิทธิผล ดังกล่าว เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการพัฒนาบุคลากร		
HR 8	ส่วนราชการมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อ สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		
HR 9	ส่วนราชการมีระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการ บริการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร		
HR 10	ส่วนราชการมีระบบการประเมินและปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และ การสร้างแรงจูงใจของบุคลากร		

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ หรือ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ดำเนินการ ครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว
PM 1	ส่วนราชการมีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ		
PM 2	ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อทำให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องกัน		
PM 3	ส่วนราชการมีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ		
PM 4	ส่วนราชการมีการออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 3 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
PM 5	ส่วนราชการมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (ไม่น้อยกว่า 50%) และกระบวนการสนับสนุน (ไม่น้อยกว่า 50%) ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานงาน		
PM 6	ส่วนราชการมีการเผยแพร่มาตรฐานงาน PM 5 ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์		
PM 7	ส่วนราชการมีระบบการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด		
PM 8	ส่วนราชการมีการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพ (ควบคุมต้นทุน ลดระยะเวลาการดำเนินงาน) เช่น มีแผนหรือมาตรการลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน		
PM 9	ส่วนราชการมีการวิเคราะห์หรือศึกษากระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อหาจุดที่ควรปรับปรุง		
PM 10	ส่วนราชการมีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการระหว่างส่วนราชการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างส่วนราชการและสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการ		

คู่มืออธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
		1	2	3	4	5
มิติด้านประสิทธิผล						
RM 1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	60	65	70	75	80
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ						
RM 2	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ	65	70	75	80	85
RM 3	ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ	30	25	20	15	10
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ						
RM 4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปี งบประมาณ 2551 หลักฐานที่ 39)	60	65	70	75	80
RM 5	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปี งบประมาณ 2551 หลักฐานที่ 40)	60	65	70	75	80
RM 6	<u>กรณีส่วนราชการที่มีงบประมาณ</u> - ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน <u>กรณีส่วนราชการไม่มีงบประมาณ</u> - ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรวม	68 92	71 93	74 94	77 95	80 96
RM 7	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	10	20	30	40	50
มิติด้านการพัฒนาองค์กร						
RM 8	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80
RM 9	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	60	65	70	75	80
RM 10	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ต่อน้อยด้านละ 1 โครงการ	60	65	70	75	80

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

คำอธิบาย

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในระดับที่ยอมรับได้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับที่ยอมรับได้เป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการ ดังนี้

- Approach (A) การมีแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมขั้นพื้นฐานของกระบวนการ
- Deployment (D) เริ่มมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ แต่อาจยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน (early deployment)
- Result (R) เริ่มแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการ (early result)

นอกจากนี้ในทุกหมวดจะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการจัดการความรู้แทรกอยู่ เนื่องจากต้องการให้ส่วนราชการเน้นการทบทวนผลการดำเนินการและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งได้วางระบบเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดต่าง ๆ อันจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ

หมวด 1 การนำองค์กร

LD 1 : กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์และบรรลุผลได้จริง โดยวิสัยทัศน์และค่านิยมที่กำหนดขึ้นได้มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่องค์กรต้องการเป็น การกำหนดค่านิยม ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกองค์กร การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังของส่วนราชการ

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

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน เป็นต้น

LD 2 : ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กรไปสู่บุคลากร โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการรับรู้เข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผล
เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับ ทิศทางขององค์กรที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสารโต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่

ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติส่วนราชการ ควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

LD 3 : มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี และนำแผนดังกล่าวมาปฏิบัติ

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิด การควบคุม และการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ อาจรวมถึง การมีคณะกรรมการที่กำกับกรอบการดำเนินการของ ส่วนราชการ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การ ตรวจสอบด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

โดยในขั้นนี้ให้ส่วนราชการควรมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี และนำแผนดังกล่าวไปเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการกับดูแลตนเองที่ดี และควบคุมการบริหารจัดการภายในองค์กร ทั้งนี้ สามารถศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้จาก ชุดคู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่องการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงาน ก.พ.ร.

LD 4 : ผู้บริหารส่วนราชการจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และความร่วมมือภายในองค์กร

การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และความร่วมมือภายในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้และร่วมมือกัน ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์การทำงาน เป็นต้น

LD 5 : ผู้บริหารส่วนราชการกำหนดให้มีระบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กรทุกระดับ

การกำหนดให้ส่วนราชการมีระบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร เพื่อให้ส่วนราชการสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด

ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดระบบการกระจายอำนาจภายในองค์กร เช่น

- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร

- การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน

LD 6 : ผู้บริหารส่วนราชการกำหนดให้มีตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับใช้ในการติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ผู้บริหารต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่า แผนงานและโครงการ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

LD 7 : ผู้บริหารนำผลประเมินและผลการทบทวนในข้อ LD 6 มาจัดลำดับความสำคัญ และนำไปใช้ในปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการให้ดีขึ้น

ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญใน LD 6 เปรียบเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง

เมื่อส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

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

LD 8 : ผู้บริหารส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบายในการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Governance Policy) โดยการสื่อสาร และแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหาร ไปยังบุคลากรการเพื่อให้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำโครงการรองรับนโยบายในแต่ละด้านอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง การกำหนดหลักการกติกากฎแนวทาง และกลไกอย่างเป็นระบบตามหลักจริยธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการรับผิดชอบต่อสาธารณะ เพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติราชการให้บรรลุประสิทธิผล และก่อให้เกิดความมั่นใจและศรัทธาจากประชาชน ประกอบด้วยนโยบายด้านต่าง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านประชาชน/ผู้รับบริการ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อส่วนราชการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้วผู้บริหารต้องสื่อสาร และถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการตามแนวนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดีที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี และเพื่อให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมให้ส่วนราชการจัดทำโครงการรองรับนโยบายในการกำกับดูแลตนเองที่ดี อย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ เช่น

1. นโยบายด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการจัดการขยะสำนักงาน โครงการจัดทำคู่มือและมาตรฐานการเบิกจ่ายสำนักงาน เป็นต้น
2. นโยบายด้านประชาชนและผู้รับบริการ เช่น โครงการจัดตั้ง Call Center เพื่อให้บริการและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น
3. นโยบายด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น โครงการจัดซื้อบริการที่มีธรรมาภิบาล มาตรการป้องกันการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม เป็นต้น
4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน เช่น โครงการจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือบุตรหลานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

LD 9 : ผู้บริหารกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของส่วนราชการ และได้นำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8(3) ระบุว่าก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

LD 10 : ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันดำเนินกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร และเสริมสร้างจิตสาธารณะของบุคลากรที่มีต่อชุมชน อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน หมายถึง การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมนอกเหนือหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง หรือเป็นส่วนขยายของงานในหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชน

การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ นอกจากจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชนแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี และความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กร และเสริมสร้างจิตสำนึกของบุคลากรต่อชุมชนและสังคม

ชุมชนที่สำคัญ หมายถึง ชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่ หรือ ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของส่วนราชการ หรือชุมชนที่บุคลากรของส่วนราชการเห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธารณประโยชน์

ทั้งนี้ ในการคัดเลือกและดำเนินการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันของคนส่วนใหญ่ขององค์กร ทั้งผู้บริหารและบุคลากร

เพื่อให้การดำเนินการ ในหมวด 1 การนำองค์กร บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่างๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Depolyment) ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ
2. การกำกับดูแลตนเองที่ดี
3. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม
5. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 1 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติประสิทธิผล) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Result) ระหว่างการพัฒนาองค์กร เช่น ร้อยละของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาวและผลการดำเนินการที่คาดหวัง เป็นต้น

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 1 ตามเกณฑ์ Acceptable Level

เกณฑ์ Acceptable Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
LD1	1.1 (1)	ม.8
LD 2	1.1 (1)	ม.8
LD 3	1.1 (3)	ม. 8 (2)
LD 4	1.1 (2)	ม.11
LD 5	1.1 (2)	ม.27
LD 6	1.1 (5)	ม. 9(3)
LD 7	1.1 (6)	ม. 9(3)
LD 8	1.1 (3) 1.2 (11)	ม. 8 (2) ม. 43-44
LD 9	1.2 (8)	ม.9 (4)
LD 10	1.2(12)	ม. 8

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

SP 1 : ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว ตามขั้นตอนและกรอบเวลาที่เหมาะสม และมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุนิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุนิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา และกำหนดให้มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เห็นกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างชัดเจน

การกำหนดขั้นตอนที่เหมาะสมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ต้องครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

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

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 (สำหรับการจัดทำแผนระยะยาว) และสอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ (สำหรับการจัดทำแผนระยะสั้นและแผนปฏิบัติการ) โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในกระบวนการวางแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการวางแผนที่กำหนด

การมุ่งเน้นผลักดันให้บรรลุนิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมถึง การสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น หมายถึง ในขั้นตอนการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดปัจจัยที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร (หมวด 1) และความต้องการของผู้รับบริการ (หมวด 3)

SP 2 : ในการวางแผนยุทธศาสตร์ส่วนราชการมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ครม.ถ้วนทุกด้าน มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ โดยแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

- มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน และในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร
- มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัย เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศนำไปประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

โดยในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

SP 3 : กลยุทธ์หลักของส่วนราชการที่กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์สามารถตอบสนองความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์หลัก (Strategies) คือ แนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

ความท้าทายที่สำคัญขององค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ โดยเป็นความท้าทายที่ส่วนราชการระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ในรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ที่จัดส่งมายังสำนักงาน ก.พ.ร.

ดังนั้น กลยุทธ์หลักที่ส่วนราชการกำหนดต้องเป็นกลยุทธ์หลักที่สามารถเอาชนะความท้าทายที่สำคัญขององค์กรได้ และเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ (หมวด 3)

SP 4 : ผู้บริหารมีการสื่อสารและทำความเข้าใจการปฏิบัติตามแผนไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจการปฏิบัติตามแผนของผู้บริหาร หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

ในการดำเนินการสื่อสาร ทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจในเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ จะส่งผลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติและบรรลุผลได้ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

SP 5 : ส่วนราชการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีการดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ส่วนราชการต้องมีการกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในส่วนราชการ

ในการดำเนินการดังกล่าว อาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงช่องทางหรือกิจกรรมดังกล่าว และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าว

SP 6 : ส่วนราชการมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร หมายถึง การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ที่ส่วนราชการต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยวิเคราะห์เชื่อมโยงจากประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และการบริหารความเสี่ยง

ในระดับหน่วยงาน หมายถึง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ที่ส่วนราชการต้องมีการบริหารความเสี่ยงในแต่ละแผนงาน/โครงการ

การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม โดยครอบคลุม 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างรัดกุม
4. การติดตาม รายงาน และประเมินผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุกรอบเวลาในการทบทวนอย่างชัดเจน

SP 7 : ส่วนราชการมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความตระหนักในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ

ก่อนการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ส่วนราชการต้องแสดงให้เห็นถึงกลไกในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ให้รับรู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์และมาตรการป้องกันความเสี่ยง รวมถึง มีระบบรายงานที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อการประเมินผล ปรับปรุง และเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ได้ผล

SP 8 : ส่วนราชการมีกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการขององค์กร

กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) ที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

โดยรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

SP 9 : ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลครอบคลุมถึง

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับองค์การ และการแสดงให้เห็นถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลหรือกลุ่มงาน
- มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ เพื่อรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ
- มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อติดตามผลเป้าหมายความสำเร็จโดยรวมขององค์การ

SP 10 : ส่วนราชการมีการนำผลการทบทวนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการราชการ) รวมถึง นำผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกไปปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติควรจะเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันสิ้นสุด เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการนำไปปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ ผลกระทบจากบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ย่อมทำให้ส่วนราชการต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ดังนั้น ส่วนราชการต้องมีการกำหนดรอบของการประเมินเพื่อทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมถึง ผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และนำผลจากการประเมินไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ (หมวด 2 และ 6)

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 2 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ร้อยละของบุคลากรที่มีการรับรู้และเข้าใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ร้อยละของแผนปฏิบัติการที่มีตัวชี้วัดและเป้าหมายสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 2 ตามเกณฑ์ Acceptable Level

เกณฑ์ Acceptable Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
SP1	2.1 (1)	ม.9, 16
SP2	2.1 (2)	ม.8 (3)
SP3	2.1 (4)	ม.9
SP4	2.2 (5)	ม.20
SP5	2.2 (5)	ม.11
SP6	2.2 (6)	-
SP7	2.2 (6)	-
SP8	2.2 (7)	-
SP9	2.2 (8)	ม.12, 20
SP10	2.1 (1)	ม.9 (3), 45

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS 1 : ส่วนราชการมีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ดำเนินงานราชการควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้ส่วนราชการตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้จัดแบ่งกลุ่มไว้

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

- ในการดำเนินการ ส่วนราชการควรระบุผู้รับบริการหลักให้ชัดเจน เนื่องจากข้อกำหนดผู้รับบริการที่ชัดเจนจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ด้วยทั้งเรื่องข้อกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่ม ตามที่ได้ระบุไว้

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้รับบริการของผู้รับบริการของส่วนราชการ หรือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

- แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

CS 2 : ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

การมุ่งเน้นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง เพื่อเป็นการมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทั่วไปแล้ว ส่วนราชการจะมีช่องทางการรับฟังเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว ซึ่งส่วนราชการควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสารทั้ง 2 ทิศทาง ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

- การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมผัสกับผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ
- การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากช่องทางาร้องเรียนต่างๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต
- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

CS 3 : ส่วนราชการมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนดังกล่าวได้รับการตอบสนองอย่างทันที่

เมื่อมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ

ต้องมีระบบจัดการข้อร้องเรียนเหมาะสมและสม่ำเสมอ หมายถึง การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์ และส่วนราชการสามารถนำข้อร้องเรียนดังกล่าว มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้ร้องเรียน ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

- ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์กร

3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

CS 4 : มีการนำข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น ใน CS 3 มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

ส่วนราชการนำข้อคิดเห็นร้องเรียนมาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงในด้านต่างๆ ตามที่ได้รับข้อร้องเรียนให้เหมาะสม

ตัวอย่างแนวทางดำเนินการในการนำข้อคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เหมาะสม

- 1) กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ
- 3) กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนดังกล่าว
- 4) กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ เพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียน และปรับปรุงการให้บริการ
- 5) นำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนการงานในหมวด 6

CS 5 : ส่วนราชการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชน (ในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มีโอกาสเข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ ถือว่าเป็นการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งศึกษานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมากำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ การวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ทำให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการทบทวนปรับปรุงได้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ

- 1) กระบวนการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ สามารถดำเนินการได้โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเดิมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการวางแผน ดำเนินการทบทวน และปรับปรุง (PDCA) ซึ่งต้องดำเนินการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2) ทบทวนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและควรปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกครั้ง

3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

3.1 การสร้างระบบเครือข่ายระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือระหว่างผู้รับบริการด้วยกันเองเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

3.2 การจัดกิจกรรมให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

3.3 การที่บุคลากรขององค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน หรือกลุ่มผู้รับบริการสำคัญ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

CS 6- CS 7 : ส่วนราชการมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการทำงานของส่วนราชการ

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำหรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

CS 8 : มีการกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากรในงานบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ

ส่วนราชการกำหนดขั้นตอน เวลา ผู้รับผิดชอบในการให้บริการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และสามารถให้ผู้รับบริการทราบเวลา และกำหนดการแล้วเสร็จของงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

ส่วนราชการควรกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ เช่น

- 1) จัดทำ“คู่มือการให้บริการ” เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น การแต่งกาย การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) มีการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind
- 3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรโดยการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

CS 9 : ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศให้แก่ผู้รับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสอบถาม ขอรับบริการ หรือค้นหาข้อมูล

การจัดระบบเครือข่ายสารสนเทศในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ เป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาการให้บริการประชาชนโดยใช้เครือข่ายสารสนเทศให้ได้มากที่สุด โดยมุ่งหมายที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะได้รับการบริการที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นไปตามแนวทางดำเนินการตามมาตรา 39 และ 40 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

CS 10 : มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบระยะเวลา และขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่าเรื่องที่ตนมาติดต่อขอรับบริการจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือแม้แต่ส่วนราชการจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบว่าในเรื่องนั้น จะใช้เวลากี่วันจึงแล้วเสร็จ จึงเป็นหน้าที่ของส่วนราชการจะต้องกำหนดระยะเวลาทุกงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และต้องประกาศให้ประชาชนทราบโดยทั่วกันด้วย

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

- (1) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) การกำหนดช่องทางการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ
- (3) การจัดการข้อร้องเรียน
- (4) การปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพการบริการ
- (5) การกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากร

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 3 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการบริการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์กร เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตราข้อร้องเรียน จำนวนบริการที่เพิ่มขึ้น ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์กร

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 3 ตามเกณฑ์ Acceptable Level

เกณฑ์ Acceptable Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
CS1	3.1(1)	ม. 8
CS2	3.1(2)	ม. 38, 40
CS3	3.2(6)	ม. 8, 39
CS4	3.2(6)	ม. 8, 39
CS5	3.2(4) (7)	ม. 30,31,38-41
CS6	3.2(8)	ม. 38, 41-42
CS7	3.2(8)	ม. 38, 41-42
CS8	3.2(5)	-
CS9	3.1 (2) 3.2(5)	ม. 8 ,45
CS10	3.1(2)	ม. 38, 41

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (กรม)

IT 1 : ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการต้องประกอบด้วยข้อมูล ดังรายละเอียดตามตารางท้ายนี้

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ข้อมูลผลการ ดำเนินการย้อนหลัง และปัจจุบัน ปี พ.ศ.				ความถี่ใน การ Update ข้อมูล	หมายเหตุ
		48	49	50	51		
1							
2							
...							

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

3. ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

IT 2 : ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการต้องประกอบด้วยข้อมูล ดังรายละเอียดตามตารางท้ายนี้

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ข้อมูลผลการดำเนินงาน ย้อนหลัง และปัจจุบัน ปี พ.ศ.				หมายเหตุ
		48	49	50	51	
1						
2						
...						

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดทำมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดทำมีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูล ก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์ม การรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

3. ความทันสมัย หมายถึง การจัดทำมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้ มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงาน ต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

IT 3 : ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย 2 กระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์กร

ส่วนราชการควรมีการทบทวนและปรับปรุงฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ทั้ง 2 กระบวนการ เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ และดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติมอีก อย่างน้อย 2 กระบวนการ เพื่อให้มีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น

IT 4 : ส่วนราชการมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน อย่างน้อย 2 กระบวนการ

กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

ส่วนราชการควรดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน อย่างน้อย 2 กระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนดังกล่าว

IT 5 : ส่วนราชการนำข้อมูลจาก IT1 และ IT 2 มาวิเคราะห์เพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน ของส่วนราชการและนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การทบทวนผลการดำเนินงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ได้มีการวิเคราะห์ ติดตามผลการดำเนินงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการ และบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการหรือไม่ โดยอาจพิจารณาผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ที่จะสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หากตัวชี้วัดใดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จะได้ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ข้อมูลจาก IT1 และ IT 2 นับเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานโดยรวมของส่วนราชการเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานของส่วนราชการและนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานต่อไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

**IT 6 : ส่วนราชการมีการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก IT3 มาสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงาน
รับทราบเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล**

ส่วนราชการควรจัดให้มีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจ
ในผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการ
ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยอาจมีแนวทางการดำเนินการสื่อสารในรูปแบบ
ต่าง ๆ ดังนี้

- ระบบ Intranet/E-mail เป็นเครื่องมือสื่อสารผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ไปยังบุคลากร
ทุกคนให้สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทันที
- ระบบ Individual Project Teams เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ผ่านทีมงานที่
รับผิดชอบโดยตรง
- ระบบ Regular Staff Meeting เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์โดยผ่านรูปแบบของ
การประชุมปกติในทุกระดับขององค์กร เช่น การประชุมรายสัปดาห์ รายเดือน
- ระบบ Training Programs เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ผ่านการอบรม/สัมมนา
- ระบบ Corporate Kick-off เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ให้กับบุคลากรทุกคนใน
องค์กรประจำปี

**IT 7 : ส่วนราชการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ
บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม**

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนราชการ ควรจัดระบบให้มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละ
ระดับ (Access rights) สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามความเหมาะสม และตามความต้องการใช้
ข้อมูลของผู้ใช้ในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ
ส่วนราชการ โดยการออกแบบระบบการเข้าใช้และเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ เช่น การใช้รหัสผ่าน
(Password) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ใช้ข้อมูล เป็นต้น และการออกแบบให้ข้อมูลและ
สารสนเทศเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง
ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยอาจมีแนว
ทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- กำหนดกลุ่มผู้ใช้งานทั้งหมด (Users) ว่าประกอบด้วยใครบ้าง โดยใช้การ
แบ่งกลุ่มของบุคลากรภายใน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ ความคาดหวัง
รวมถึงกลไกในการสื่อสาร จากที่ได้กำหนดไว้ในหมวดลักษณะสำคัญขององค์กร
- กำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่กลุ่มผู้ใช้เหล่านั้นต้องการ แยกตามกลุ่ม
- กำหนดช่องทาง และระดับของการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ (Confidentiality)
สำหรับแต่ละกลุ่มผู้ใช้งาน ทั้งช่องทางที่ผ่านระบบ IT หรือช่องทางที่ไม่ใช่ระบบ IT
- วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ทุก
กลุ่มและมีความพร้อมต่อการใช้งาน

- กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเตรียม ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่ส่วนราชการดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน เพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของส่วนราชการเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

IT 8 : ส่วนราชการมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

แนวทางการทำให้มั่นใจว่าระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เป็นต้น

การจัดระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ให้มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก อาจมีแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- ส่วนราชการอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของส่วนราชการ และมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ
- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น
- ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นที่ไปตามที่กำหนดไว้ ส่วนราชการจะได้อำนาจรับมือและแก้ไขปัญหาสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้
- ส่วนราชการอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการ

เตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

IT 9 : ส่วนราชการมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการอาจจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อจำกัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Back up and Recovery)
2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น
4. มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

IT 10 : ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้) และนำแผนไปปฏิบัติ

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (จังหวัด)

IT 1 : จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Provincial Products : GPP) หมายถึง มูลค่าเพิ่มหรือผลตอบแทนปัจจัยการผลิตสินค้าและบริการทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการผลิต 16 สาขา (เกษตรกรรมฯ ประมง เหมืองแร่ฯ อุตสาหกรรม ไฟฟ้า-ประปาฯ ก่อสร้าง การค้าฯ โรงแรม-ภัตตาคาร ขนส่ง-คมนาคมฯ ตัวกลางทางการเงิน บริการอสังหาริมทรัพย์-บริการธุรกิจฯ บริหารราชการแผ่นดินฯ การศึกษา บริการด้านสุขภาพฯ บริการชุมชนฯ และลูกจ้างในครัวเรือน) ในจังหวัด ในรอบระยะเวลา 1 ปีปฏิทิน โดยในกระบวนการจัดทำประกอบด้วย การศึกษาแนวคิด นิยาม การรวบรวมและจัดแบ่งประเภทกิจกรรมการผลิตตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (ประเทศไทย) ปี 2544 การสำรวจ จัดเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูล คำนวณ ตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการจัดทำ

การจัดทำฐานข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ให้จังหวัดดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด รายละเอียดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคณาภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของส่วนราชการระดับจังหวัด

IT 2 : จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของจังหวัดที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด ต้องประกอบด้วยข้อมูล ดังรายละเอียดตามตารางท้ายนี้

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ข้อมูลผลการ ดำเนินการย้อนหลัง และปัจจุบัน ปี พ.ศ.				ความถี่ใน การ Update ข้อมูล	หมายเหตุ
		48	49	50	51		
1							
2							
...							

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของจังหวัด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

3. ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

IT 3 : จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ต้องประกอบด้วยข้อมูล ดังรายละเอียดตามตารางท้ายนี้

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ข้อมูลผลการดำเนินงาน ย้อนหลัง และปัจจุบัน ปี พ.ศ.				หมายเหตุ
		48	49	50	51	
1						
2						
...						

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

IT 4 : จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ จำนวน 45 กลุ่มเรื่อง ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ จำนวน 45 กลุ่มเรื่อง ตามคู่มือการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ชุดที่ 2 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลจังหวัด แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. **ข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการ (ข้อมูลทั่วไป)** หมายถึง ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการและใช้ในการบริหารจัดการของจังหวัด

2. ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อมูลที่จังหวัดจัดเก็บรวบรวม จัดทำขึ้นใหม่ หรือมีข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

3. ข้อมูลผลการดำเนินงานของจังหวัด หมายถึง ข้อมูลที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานที่จังหวัดได้ดำเนินการ และรับผิดชอบในการจัดทำ

(รายละเอียดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของส่วนราชการระดับจังหวัด)

IT 5 : จังหวัดมีระบบฐานข้อมูลตัวชี้วัดการบริหารจัดการจังหวัดแบบบูรณาการ จำนวน 33 ตัวชี้วัด ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลตัวชี้วัดการบริหารจัดการจังหวัดแบบบูรณาการ จำนวน 33 ตัวชี้วัด ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ **(รายละเอียดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของส่วนราชการระดับจังหวัด)**

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลตัวชี้วัดการบริหารจัดการจังหวัดแบบบูรณาการ จำนวน 33 ตัวชี้วัด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

IT 6 : จังหวัดนำข้อมูล IT1 - IT 5 มาวิเคราะห์เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานของจังหวัด และนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การทบทวนผลการดำเนินงาน หมายถึง การที่จังหวัดได้ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ได้มีการวิเคราะห์ ติดตามผลการดำเนินงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการ และบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของจังหวัดหรือไม่ โดยอาจพิจารณาผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ที่จะสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หากตัวชี้วัดใดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จะได้ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ข้อมูล IT1 - IT 5 นับเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานโดยรวมของจังหวัดเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานของจังหวัดและนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานต่อไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

IT 7 : จังหวัดมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัด ควรจัดระบบให้มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights) สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามความเหมาะสม และตามความต้องการใช้ข้อมูลของผู้ใช้ในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัด โดยการออกแบบระบบการเข้าใช้และเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ เช่น การใช้รหัสผ่าน (Password) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ใช้ข้อมูล เป็นต้น และการออกแบบให้ข้อมูลและสารสนเทศเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยอาจมีแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- กำหนดกลุ่มผู้ใช้งานทั้งหมด (Users) ว่าประกอบด้วยใครบ้าง โดยใช้การแบ่งกลุ่มของบุคลากรภายใน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงกลไกในการสื่อสาร จากที่ได้กำหนดไว้ในหมวดลักษณะสำคัญขององค์กร

- กำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่กลุ่มผู้ใช้เหล่านั้นต้องการ แยกตามกลุ่ม

- กำหนด ช่องทาง และระดับ ของ การเข้าถึง ข้อมูล และ สารสนเทศ (Confidentiality) สำหรับแต่ละกลุ่มผู้ใช้งาน ทั้งช่องทางที่ผ่านระบบ IT หรือช่องทางที่ไม่ใช่ระบบ IT

- วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ทุกกลุ่มและมีความพร้อมต่อการใช้งาน

- กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเตรียม ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ
อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายรวมถึง การที่จังหวัดดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนสามารถได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของสวนราชการภายในจังหวัดเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

IT 8 : จังหวัดมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

แนวทางการทำให้มั่นใจว่าระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เป็นต้น

การจัดระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ให้มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก อาจมีแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- จังหวัดอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของจังหวัด และมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ

- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

- จังหวัดอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นที่ไปตามที่กำหนดไว้ องค์กรจะได้สามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้

- จังหวัดอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

IT 9 : จังหวัดมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

จังหวัดอาจจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศตาม IT1 – IT5 ดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกักจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Back up and Recovery)

2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น

4. มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

IT 10 : จังหวัดมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้) และนำแผนไปปฏิบัติ

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

จังหวัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

HR1 : ส่วนราชการมีการจัดระบบงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ระบบงาน หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ วิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น ซึ่งการจัดระบบงานที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

HR 2 : ส่วนราชการมีการกำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

การจัดช่องทางการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมประจำวันของบุคลากร การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นผ่าน Web board การจัดทำจดหมายข่าว เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว อาทิ จำนวนบุคลากรที่ใช้บริการผ่านช่องทางต่าง ๆ

HR 3 : ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้ว ควรจะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานและพัฒนาขีดสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรนำผลการประเมิน

ไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน การยกย่องชมเชย ให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักหลักคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

HR 4 : ส่วนราชการมีการกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ หน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ส่วนราชการควรมีการกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ หน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการกำหนดคุณลักษณะและทักษะของบุคลากรสามารถดำเนินการโดย

- วิเคราะห์องค์กร เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง อัตรากำลัง สายงาน และรูปแบบการดำเนินงาน
- วิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ และบทบาทในงานต่าง ๆ ขององค์กร
- วิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง
- กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่พึงปฏิบัติ และคุณสมบัติของบุคลากรในตำแหน่งงานนั้น ๆ

HR 5 : ส่วนราชการมีแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรบางสายงาน และเผยแพร่ให้บุคลากรทราบ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

การกำหนดแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ จะทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้ง การกำหนดแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสม เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

การจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency) ของกลุ่มงาน ซึ่งเริ่มจากการกำหนดประเภทกลุ่มงาน (Job Family) ให้ชัดเจน โดยกลุ่มงานที่กำหนดขึ้นมานั้นจะพิจารณาจากความสามารถที่เหมือนกันให้จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หลังจากนั้นพิจารณาโอกาสความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งงาน ในการเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายกลุ่มงานให้มีความเหมาะสม

HR 6 : ส่วนราชการมีการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่กำหนดไว้ใน HR 4 และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ (Coaching) และการสอนงานอย่างใกล้ชิด (Mentoring) เป็นต้น

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรควรรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์กร ประเด็นท้าทาย และปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร วัฒนธรรมการทำงาน และความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

HR 7 : ส่วนราชการมีระบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมของบุคลากร รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของการไม่บรรลุประสิทธิผลดังกล่าว เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการพัฒนาบุคลากร

ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรใน HR 6 ส่วนราชการควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป โดยส่วนหนึ่งสามารถประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ดำเนินการการวิเคราะห์คาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือการประเมินผลกระทบที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร หากการพัฒนา/ฝึกอบรมไม่มีประสิทธิผล เพื่อสามารถกำหนดมาตรการป้องกันแก้ไขหรือปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

HR 8 : ส่วนราชการมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา

กิจกรรมสนทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรทัศน์วงจรรปิด มีการแลกเปลี่ยนผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

HR 9 : ส่วนราชการมีระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร แต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

HR 10 : ส่วนราชการมีระบบการประเมินและปรับปรุงความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

การประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างเป็นระบบสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

- กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม การพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะอื่น ๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การให้ข้อมูลของระดับบริหารแก่บุคลากร ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชย การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน การให้ค่าตอบแทน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

- กำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น

- นำผลการประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงเรื่องต่าง ๆ ให้เหมาะสมต่อไป

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 5 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจ กำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสาร ให้บุคลากรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

- (1) กำหนดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร
- (2) กำหนดช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะและความต้องการ
- (4) การกำหนดวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- (5) การกำหนดระบบสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ
- (6) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 5 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.4 มิติ ด้านการพัฒนาองค์กร) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการ พัฒนาองค์กร เช่น ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผน เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ ส่วนราชการ จะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนา องค์กร

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 5 ตามเกณฑ์ Acceptable Level

เกณฑ์ Acceptable Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
HR 1	5.1 ก (1)	ม 27, ม 28
HR 2	5.1 ก (3)	ม 11
HR 3	5.1 ข (4)	ม 47
HR 4	5.1 ค (5)	ม 47
HR 5	5.1 ค (7)	-
HR 6	5.2 ก (9) – (12)	ม 20
HR 7	5.2 ก (14)	ม 20
HR 8	5.3 ก (16)	ม 47
HR 9	5.3 ข (19)	-
HR 10	5.3 ข (21)	-

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

PM 1 : ส่วนราชการมีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ เป็นสิ่งตอบสนองความต้องการของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) ส่วนราชการได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการเหล่านี้
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับชั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาจนถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจจะระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

PM 2 : ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องกัน

เมื่อส่วนราชการได้กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าแล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงให้เห็นว่ากระบวนการที่สร้างคุณค่าดังกล่าวมีความสอดคล้องเชื่อมโยง หรือส่งมอบงานต่อกันอย่างไร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงวิธีการทำงานในภาพรวมของส่วนราชการ

PM 3 : ส่วนราชการมีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการเพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการต้องการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว จะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าควรกำหนดจากความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งส่วนราชการต้องมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและนำมาจัดทำเป็นข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการเพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ข้อกำหนดที่สำคัญนี้คือปัจจัยนำเข้าของการออกแบบกระบวนการ เป็นแนวคิดในเชิงป้องกันตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นผู้ออกแบบกระบวนการ (Process Designer) จึงต้องนำข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา ทั้งจากภายในและภายนอก ข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต เพื่อให้ทราบความต้องการและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ชัดเจนก่อนเริ่มต้นการออกแบบ เช่น ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหรือลูกค้าหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและทางสังคม เป็นต้น

ในการพิจารณาจัดทำข้อกำหนดยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ผลกระทบที่อาจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นและระยะยาว ชีตความสามารถของส่วนราชการเองและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและความต่อเนื่องของงบประมาณ มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน การประสานงานกับส่วนราชการอื่นทั้งในแนวตั้งและในแนวราบ เป็นต้น

PM 4 : ส่วนราชการมีการออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 3 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เมื่อส่วนราชการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

ในการออกแบบกระบวนการนอกจากพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ควรพิจารณาข้อจำกัดและปัจจัยอื่น ๆ ของส่วนราชการดังนี้

- องค์ความรู้ของส่วนราชการ
- ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของส่วนราชการ

ทั้งนี้เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายความว่ารวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

แนวทางในการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 20 มาตรา 27

PM 5 : ส่วนราชการมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (ไม่น้อยกว่า 50%) และกระบวนการสนับสนุน (ไม่น้อยกว่า 50%) ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างมีให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

สำหรับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนงาน ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติหรือมาตรฐานงาน รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล

PM 6 : ส่วนราชการมีการเผยแพร่มาตรฐานงาน PM 5 ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์

ส่วนราชการควรมีระบบการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างทั่วถึง เช่น เผยแพร่ไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (Empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น

PM 7 : ส่วนราชการมีระบบการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

ส่วนราชการควรจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด รวมทั้งควรจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของกระบวนการเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย

การบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ อาจนำแนวคิดในการออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ ซึ่งระบบการควบคุมกระบวนการมีปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์ของการควบคุม
- ความคุ้มค่าของการควบคุม
- ความทันการณ์ของการติดตามและบอกเหตุ
- ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม
- การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

PM 8 : ส่วนราชการมีการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพ (ควบคุมต้นทุน ลดระยะเวลาการดำเนินงาน) เช่น มีแผนหรือมาตรการลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน

ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายควรวិเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางเพื่อปรับปรุงและจัดทำเป็นแนวทางในการปรับปรุง ซึ่งจะต้องระบุปัญหา สาเหตุ วิธีการป้องกัน และแนวทางการปรับปรุง เพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพเป็นการควบคุมต้นทุน ลดระยะเวลาการดำเนินงาน ทั้งนี้ อาจจัดทำเป็นแผนหรือมาตรการลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน นอกจากนี้ ในการควบคุมกระบวนการจะใช้ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการเป็นตัวควบคุม ทั้งนี้จะต้องพัฒนาระบบเตือนภัยที่แสดงว่าผลที่เกิดขึ้นเริ่มเข้าสู่จุดวิกฤตซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและกระทบต่อกระบวนการอื่น ๆ และในการปรับปรุงกระบวนการ สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ Benchmarking การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ การใช้ข้อมูลของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

หลักการและแนวทางในการบริหารกระบวนการมักใช้แนวคิดของวงจรการปรับปรุง P-D-C-A ซึ่งควรปลูกฝังให้เป็นวิถีชีวิตประจำวัน การสื่อสาร การฝึกอบรม และการสอนงานก็เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกระบวนการด้วย

PM 9 : ส่วนราชการมีการวิเคราะห์หรือศึกษากระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อหาจุดที่ควรปรับปรุง

มีการศึกษากระบวนการ เพื่อทดสอบว่า กระบวนการดังกล่าวจะมีความผิดพลาดน้อยที่สุด โดยจัดทำ Process Study รวมทั้งมีระบบการตรวจสอบและระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการ

หลักการและแนวคิดในการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินนี้เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการออกแบบกระบวนการ กล่าวคือ แม้ว่าผู้ออกแบบกระบวนการจะได้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยละเอียดแล้วก็ตาม แต่เมื่อเริ่มดำเนินการ จะพบว่ยังมีกิจกรรมหลายอย่างที่เกิดปัญหาหรือข้อบกพร่องขึ้นโดยกลไกการควบคุมที่กำหนดไว้นั้น ไม่อาจป้องกันปัญหาดังกล่าวได้ เป็นผลให้ต้องมีการกำหนดกิจกรรมการตรวจสอบ ทดสอบและการตรวจประเมินเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสีย หรือเกิดปัญหาที่รุนแรงตามมา ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมการตรวจสอบ ทดสอบและการตรวจประเมินเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่าแต่อย่างใดให้กับกระบวนการเลย (Non-value-added Activity) เพราะเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการไม่สมบูรณ์ แต่มีความจำเป็นในขณะที่ยังคงต้องเริ่มต้นพัฒนา ถือเป็นกิจกรรมที่เพิ่มต้นทุนให้กับองค์กร แต่เมื่อองค์กรมีการพัฒนาระบบงาน และการจัดการกระบวนการที่มีแนวคิดในเชิงป้องกันมากยิ่งขึ้น กิจกรรมเหล่านี้ย่อมลดน้อยลงเนื่องจากภาวะการพัฒนาที่สูงขึ้น และส่วนราชการมีความคล่องตัวสูงขึ้น

**PM 10 : ส่วนราชการมีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการระหว่างส่วนราชการ
เพื่อให้ เกิดการบูรณาการระหว่างส่วนราชการและสนองตอบต่อ
ความต้องการของผู้รับบริการ**

เป็นการดำเนินการตามมาตรา 29 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน หรือ การติดต่อ
ประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลา
การดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วน
ราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้า
ตรวจสอบได้

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจ
กำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสาร
ให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

- (1) การกำหนดแนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
- (2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- (3) การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัย
ภายนอกของส่วนราชการ
- (4) การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบทดสอบและการแก้ไข
ข้อผิดพลาดในกระบวนการ
- (6) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการขยาย
ผล และพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กร

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 6 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.3 มิติ
ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results)
ระหว่างการพัฒนาองค์กร เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการ/การให้บริการ อัตราผิดพลาด ต้นทุน
ต่อหน่วย การใช้จ่ายงบประมาณตามแผน อัตราการประหยัดงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้
ส่วนราชการจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตาม
แผนพัฒนาองค์กร

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 6 ตามเกณฑ์ Acceptable Level

เกณฑ์ Acceptable Level	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
PM1	6.1 (1)	-
PM2	6.1 (3)	-
PM3	6.1 (2)	-
PM4	6.1 (3)	ม. 20,27
PM5	6.1 (4)	-
PM6	6.1 (4)(6) ,6.2 (10) (12)	-
PM7	6.1 (5), 6.2 (11)	-
PM8	6.1 (5), 6.2 (11)	ม. 27
PM9	6.1 (5), 6.2 (11)	-
PM10	6.1 (3)	ม. 10, 29

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 (RM1- RM10) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable Level) เป็นผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ของส่วนราชการ และเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกกระบวนการ ตั้งแต่หมวด 1 – หมวด 6 โดยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นทุกตัว จะมีค่าน้ำหนักเท่ากัน

มิติด้านประสิทธิผล

RM 1 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จ

ตามเป้าหมาย

- แผนปฏิบัติการของส่วนราชการ หมายถึงแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาพรวมทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

- การวัดผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนราชการ เปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมทั้งหมด ที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมิติที่ 1 : มิติประสิทธิผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM1 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ย ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการของส่วนราชการ ตามมิติที่ 1 : มิติประสิทธิผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	60	65	70	75	80

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

RM 2 : ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ

- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี
- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตัวชี้วัดนี้มุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องของทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของผลผลิตและบริการจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องความสะดวกในการติดต่อส่วนราชการ และความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้ง การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ การได้รับรางวัลต่าง ๆ จากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่นๆ
- การตรวจประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ได้รายงานผลลัพธ์ที่ดีในตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น ส่วนราชการควรมีการศึกษาความต้องการ และมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการแต่เพียงฝ่ายเดียวยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ ควบคู่ไปกับการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ส่วนราชการจะต้องนำผลที่ได้จากการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM2 จะพิจารณาจากร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ	60	65	70	75	80

หมายเหตุ ใช้การคำนวณค่าเฉลี่ยร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มผู้รับบริการ และ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

RM3 : ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ

- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการในเรื่องใด อย่างไรบ้าง

- ตัวชี้วัดนี้มุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องของทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของผลผลิตและบริการจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องความสะดวกในการติดต่อส่วนราชการ และความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้ง การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ การได้รับรางวัลต่าง ๆ จากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่นๆ

- การตรวจประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ได้รายงานผลลัพธ์ที่ดีในตัวชี้วัดด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ส่วนราชการควรมีการศึกษาความต้องการ และมีการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ส่วนราชการจะต้องนำผลที่ได้จากการวัดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM3 จะพิจารณาจากร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ	30	25	20	15	10

หมายเหตุ ใช้การคำนวณค่าเฉลี่ยร้อยละความไม่พึงพอใจของกลุ่มผู้รับบริการ และ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

RM 4 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐาน

ระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2551 หลักฐานที่ 39)

- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน
- ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในกระบวนการสร้างคุณค่า อาจรวมถึงการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ การเพิ่มผลผลิตภาพ การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของเงินรอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตรานวัตกรรม การเพิ่มการใช้ e-Technology ผลผลิตของผลผลิตและกระบวนการ ความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก
- การพิจารณาดำเนินการตาม RM4 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า จำนวน 2 กระบวนการที่ส่วนราชการได้จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 6 รายการหลักฐานที่ 39 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
- การพิจารณาร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า (2 กระบวนการ) จะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกกระบวนการ
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM4 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า (2 กระบวนการ)	60	65	70	75	80

**RM 5 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐาน
ระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน (จำนวน 2 กระบวนการที่ได้จัดทำ
คู่มือปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2551 หลักฐานที่ 40)**

- เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน
- การพิจารณาดำเนินการตาม RM5 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน จำนวน 2 กระบวนการ ที่ส่วนราชการได้จัดทำขึ้น ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 6 รายการหลักฐานที่ 40 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
- การพิจารณาร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในแต่ละกระบวนการสนับสนุน (2 กระบวนการ) จะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกกระบวนการ
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM5 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนดของกระบวนการสนับสนุน (2 กระบวนการ)	60	65	70	75	80

RM 6 : ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน (กรณีส่วนราชการที่มีงบลงทุน)

- งบประมาณรายจ่ายลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่รัฐบาลจ่ายเพื่อจัดหาทรัพย์สินประเภททุน ทั้งที่มีตัวตนและทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน ตลอดจนรายจ่ายที่รัฐบาลอุดหนุนหรือโอนให้แก่บุคคล องค์กร หรือรัฐวิสาหกิจโดยผู้รับไม่ต้องจ่ายเงินคืนให้รัฐบาลและผู้รับนำไปใช้จัดหาทรัพย์สินประเภททุน เป็นต้น ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถตรวจสอบได้จากรหัสงบประมาณรายจ่าย รหัสลักษณะงานตำแหน่งที่ 5 แสดงถึงลักษณะเศรษฐกิจที่สำนักงบประมาณกำหนดให้
- การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนของส่วนราชการของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการ ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)

- แนวทางการประเมินผลตาม RM6 จะยึดแนวทางการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (ร้อยละอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน) โดยให้ส่วนราชการนำผลที่ได้จากการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ มารายงานผลใน RM6
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM6 (กรณีส่วนราชการที่มีงบลงทุน) จะพิจารณาจากร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของส่วนราชการ เมื่อเทียบกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน	68	71	74	77	80

RM 6 : ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรวม (กรณีส่วนราชการไม่มีงบลงทุน)

- งบประมาณรายจ่ายรวม หมายถึง รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ ตามที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีของส่วนราชการ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรวม จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวมของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการ ทั้งนี้ ไม่รวมวงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- กรณีของจังหวัด งบประมาณรายจ่ายรวม หมายถึง รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแผนพัฒนาจังหวัด ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ ตามที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีของจังหวัด โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- กรณีของจังหวัด การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรวม จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวมของจังหวัด จากรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการตามแผนพัฒนาจังหวัดปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของจังหวัด ทั้งนี้ ไม่รวมวงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM6 (กรณีส่วนราชการไม่มีงบลงทุน) จะพิจารณาจากร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของส่วนราชการ/จังหวัด เมื่อเทียบกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรวม	92	93	94	95	96

RM 7 : ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- ชุมชนที่สำคัญ หมายถึง ชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่ หรือ ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของส่วนราชการ หรือชุมชนที่บุคลากรของส่วนราชการเห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ทั้งนี้ ในการคัดเลือกและดำเนินการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันของคนส่วนใหญ่ขององค์กรทั้งผู้บริหารและบุคลากร
- ตัวชี้วัดร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ให้นำผลจากหมวด 1 การนำองค์กร หัวข้อ 1.2 (ค12) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ มาแสดงผล
- ขอบเขตการเข้าร่วมกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของบุคลากร ในกรณีของส่วนราชการ ให้พิจารณาเฉพาะการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคลากรในส่วนกลาง ไม่รวมถึงหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาค และหน่วยงานภูมิภาค สำหรับกรณีของจังหวัดให้พิจารณาเฉพาะการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคลากรของส่วนราชการประจำจังหวัด ตามขอบเขตของส่วนราชการที่เข้าร่วมดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ปี 2552 ทั้งนี้ ไม่นับรวมบุคลากรของส่วนราชการประจำอำเภอที่อยู่ภายใต้สังกัดส่วนราชการประจำจังหวัดที่เข้าร่วมดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ปี 2552
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM7 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมสนับสนุนกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	10	20	30	40	50

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

RM 8 : ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร

- แผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร เป็นแผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อกำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้
- ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มาแสดง

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM8 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 5 รายการหลักฐานที่ 36 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

- กรณีของจังหวัด หากไม่เคยจัดทำแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญตามหมวด 5 รายการหลักฐานที่ 36 ที่กำหนดไว้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (เนื่องจากเป็นหลักฐานสำหรับจังหวัดที่เคยเลือกตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคลมาก่อน) การพิจารณาดำเนินการตาม RM8 ให้จังหวัดพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้กำหนดไว้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 หัวข้อ 5.2 ก (9) โดยแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าว นั้น จะพิจารณาจากแผนพัฒนาบุคลากรของจังหวัดที่กำหนดไว้ มิใช่แผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละส่วนราชการประจำจังหวัด

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM8 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร (กรณีของจังหวัดที่ไม่เคยเลือกตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคลมาก่อน) ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80

RM 9 : ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM9 กรณีของส่วนราชการ ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable Level) หมวด 4 (IT1– IT5) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM9 กรณีของจังหวัด ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable Level) หมวด 4 (IT1–IT6) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ

- การพิจารณาความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์นั้น ให้ส่วนราชการ/จังหวัด พิจารณาคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของ

ส่วนราชการ/จังหวัด มาอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และจัดทำระบบฐานข้อมูลรองรับให้ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อใช้วางแผนการดำเนินการ และใช้ในการตัดสินใจการบริหารงาน

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM9 จะพิจารณาจากร้อยละของความครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัย ของฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	60	65	70	75	80

RM 10 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ

- การพิจารณาร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ให้ส่วนราชการพิจารณาจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable Level) หมวด 1 (LD8) มาใช้ประกอบการดำเนินการ

- นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ประกอบด้วยนโยบายด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม (2) ด้านประชาชน/ผู้รับบริการ (3) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่าส่วนราชการจะต้องมีโครงการอย่างน้อย 4 โครงการ มาใช้ในการพิจารณาคัดค่าร้อยละความสำเร็จของโครงการ

- การพิจารณาร้อยละความสำเร็จของโครงการ จะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกโครงการ
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM10 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของโครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างน้อยด้านละ 1 โครงการ	60	65	70	75	80