

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินการแ่งมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ โดยหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางองค์กร นอกจากนี้ ยังรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2) แนวทางการตอบคำถาม

สำหรับแนวทางการตอบคำถามในหมวด 1-6 ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของจังหวัดนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และความเชื่อมโยงระหว่างหมวด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี เช่น

- ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางและนำองค์กร (หมวด 1) ด้วยการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ให้มีความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาแบบสองทาง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันเวลา (หมวด 3) ด้วยการใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ และการทบทวนผลการดำเนินงาน (หมวด 4)
- เมื่อจังหวัดมีความชัดเจนในทิศทางและแผนการปฏิบัติงานแล้ว จังหวัดต้องมีระบบงานและบุคลากรที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (หมวด 5) พร้อมกับจัดกระบวนการการให้บริการและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับความต้องการ

ของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ (หมวด 6) ทั้งนี้การบริหารงานบุคคลและกระบวนการก็ต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาจากเกณฑ์ในหมวด 4 เช่นเดียวกัน

ถ้าจังหวัดดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1 ถึงหมวด 6 อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว จังหวัดจะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ในหมวด 7

คำถามในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญของจังหวัด ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของจังหวัดได้รวดเร็วและส่งผลต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของคำถามนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบคำถามเหล่านี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งคำถามในหมวด 1-6 มี 2 ลักษณะ คือ คำถามที่ถามว่า “อะไร” และคำถามที่ถามว่า “อย่างไร” โดยมีแนวทางการตอบ ดังนี้

1) การตอบคำถาม “อะไร”

คำถามในหมวด 1-6 ที่ถามว่า “อะไร” มี 2 แบบ คือ

- แบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดสำคัญของส่วนราชการคืออะไร เช่น ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง คำตอบ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น
- แบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากคำตอบตอบเพียงว่า “ใคร” ก็ไม่เพียงพอ ควรจะต้องตอบถึงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานด้วย เช่น กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง คำถามนี้หากตอบเพียงแค่ชื่อกระบวนการ ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย ควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นพอสังเขป

2) การตอบคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบคำถามในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- *แนวทาง (Approach - A)* หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ซึ่งแนวทางนั้นต้องสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- *การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)* หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่ควรนำไปใช้
- *การเรียนรู้ (Learning - L)* หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการภายในส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- *การบูรณาการ (Integration - I)* หมายถึง ความสอดคล้องทั้งการใช้แนวทาง ตัวชี้วัด สารสนเทศ การวิเคราะห์ ระบบการปรับปรุงที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร และช่วยเสริมกระบวนการทั่วทั้งส่วนราชการ

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่าง จะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนในระบบการบริหารจัดการ”

สำหรับการตอบคำถามในหมวด 7 นั้น เน้นการแสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ ดังนี้

- มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤตที่สุด การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์กร หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ
- ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดของแนวทางการให้คะแนนที่สำคัญ 4 ประการ เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล คือ

1) *ผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le)* ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น คะแนน จำนวนความผิดพลาด จำนวนความถูกต้อง ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

2) *แนวโน้มของผลการดำเนินงาน (Trend - T)* เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง ตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ นั้นไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูลว่าจะต้องมีมากกว่าหรือน้อยกว่ากี่ปี เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

3) ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ (Comparison - C) เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน หรือที่เลือกมาอย่างเหมาะสม

4) ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ (Linkage - Li) เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

- ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตาราง เพื่อความสะดวกในการตีความ

- บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้น ๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม ส่วนราชการควรมีคำชี้แจง

- อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน การประเมินคำตอบของคำถามในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดตามนัยสำคัญของคำถามและแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน

3) แนวทางการตอบตามตัวชี้วัด

ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร คณะทำงานฯ จำเป็นต้องตอบคำถามทุกข้อ (90 คำถาม) และตอบเป็นรายข้อ ไม่อาจตอบรวมข้อได้ แต่โดยที่คำถามแต่ละข้อ อาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้

- **การตอบคำถามในหมวด 1-6**

ในการตอบคำถามแต่ละข้อคำถามในหมวด 1-6 จังหวัดสามารถเลือกตอบได้ 3 รูปแบบหลัก ๆ ได้แก่

1) ตอบโดยใช้ตาราง ซึ่งจังหวัดสามารถใช้ตารางตาม Template ที่ระบุในคู่มือตัวชี้วัดปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้กับส่วนราชการทาง

เว็บไซต์ www.opdc.go.th) หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบตารางให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นด้วยก็ได้ การตอบคำถามโดยใช้ตารางนั้น มักนิยมใช้กับคำถามที่ต้องการคำตอบในรูปของตัวเลข หรือต้องการอธิบายเหตุผลในแต่ละข้อต่อเนื่องกัน แต่การตอบในรูปแบบนี้อาจไม่เหมาะสมกับคำถามประเภทที่มีรายละเอียดมาก หรือต้องการเห็นข้อมูลในภาพรวม

2) ตอบโดยใช้แผนภาพหรือแผนผัง การตอบคำถามโดยใช้รูปแบบนี้มักนิยมกับคำถามที่ต้องการอธิบายภาพรวม ความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอน ข้อดีของการตอบคำถามในรูปแบบนี้ คือ ผู้อ่านไม่เข้าใจแผนภาพหรือแผนผังที่แสดง จึงต้องอธิบายแผนภาพประกอบด้วย

3) ตอบแบบพรรณนา เหมาะสำหรับคำถามที่ต้องการให้รายละเอียดที่ครบถ้วน วิธีการทำงาน ข้อดีของการตอบแบบพรรณนา คือ ใช้เนื้อที่บรรยายมาก และผู้เขียนต้องมีทักษะในการเขียนบรรยาย

คณะทำงานฯ สามารถใช้การตอบคำถามแบบใด ๆ ก็ได้ ตามแต่ความเหมาะสมในแต่ละคำถาม อย่างไรก็ตาม คณะทำงานฯ ต้องมั่นใจว่ารูปแบบการตอบคำถามใด ๆ ที่ใช้ สามารถให้ข้อมูลที่ตอบสนองต่อคำถามหรือข้อกำหนดของเกณฑ์ และเป็นสิ่งที่ผู้อื่นสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย

ตัวอย่างแต่ละวิธีการตอบในรูปแบบต่าง ๆ มีดังนี้

หมวด 1: การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

คำถาม

(1)

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

คำตอบ

1) รูปแบบตาราง

- ตารางจาก Template คู่มือตัวชี้วัดของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

เรื่อง	วิธีดำเนินการในการกำหนดของผู้บริหาร	วิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
วิสัยทัศน์	ใช้กระบวนการ Consensus* เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ บุคลากร และคณะกรรมการบริหารจังหวัด**	คณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกหน่วยงานในจังหวัด รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งจังหวัด
เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากเพิ่งทราบว่าต้องดำเนินการในเรื่องนี้ ในขั้นต่อไปจะดำเนินการโดยประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์แล้วนำมากำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	
ค่านิยมของส่วนราชการ	ใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ และคณะกรรมการบริหารจังหวัด	
ผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้	ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากเพิ่งทราบว่าต้องดำเนินการในเรื่องนี้ ในขั้นต่อไปจะดำเนินการโดยประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์แล้วนำมากำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้	

หมายเหตุ

* Consensus หมายถึง วิธีการประชุมกลุ่มเพื่อให้ได้ฉันทามติ

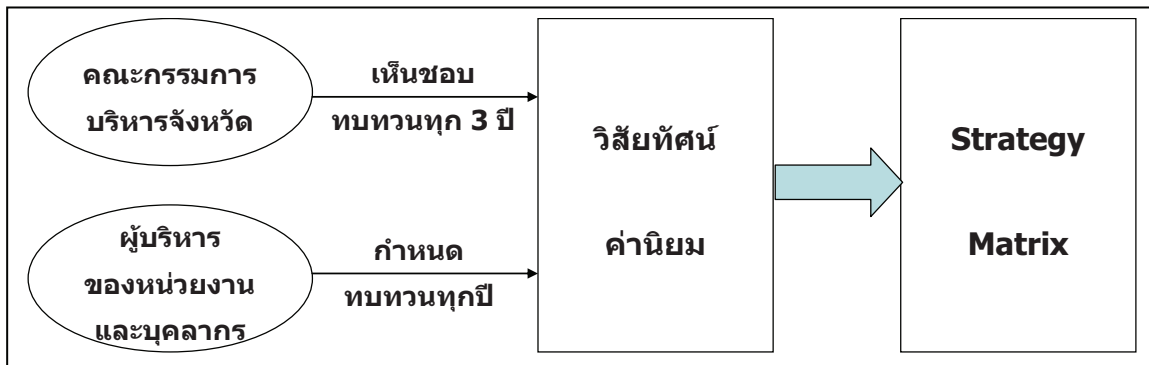
** คณะกรรมการบริหารจังหวัด หมายถึง คณะกรรมการที่จังหวัดแต่งตั้งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดต่าง ๆ ที่อยู่ภายในจังหวัด เช่น คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และคณะกรรมการพัฒนาจังหวัด เป็นต้น

• ตารางที่มีการปรับเปลี่ยนให้รูปแบบเหมาะสมกับข้อมูล

ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
1. จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารจาก หน่วยงานต่าง ๆ และ คณะกรรมการบริหาร จังหวัด	Consensus เพื่อให้ได้ ฉันทามติ	ปี พ.ศ. 2543
2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารจาก หน่วยงานต่าง ๆ	จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุก หน่วยงานในจังหวัด รวมทั้งการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อ ต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจ ตรงกันอย่างทั่วถึงทั้ง จังหวัด	ทุกครั้ง หลังจาก จัดทำ/ทบทวน วิสัยทัศน์และ ค่านิยม
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารจาก หน่วยงานต่าง ๆ	นำผลการประเมิน สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก มาใช้ในการ ทบทวน	ทุกปี ระหว่าง กระบวนการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี
	ผู้บริหารจากหน่วยงาน ต่าง ๆ และคณะกรรมการ บริหารจังหวัด	Consensus เพื่อให้ได้ ฉันทามติ	ทุก 3 ปี
4. กำหนด Strategy Matrix	ผู้บริหารจากหน่วยงาน ต่าง ๆ	นำปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติ การ และตัวชี้วัด	ทุกปี ระหว่าง กระบวนการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี

2) รูปแบบแผนภาพหรือแผนผัง พร้อมคำอธิบาย

การจัดทำวิสัยทัศน์ของจังหวัด



เมื่อปี พ.ศ. 2543 จังหวัดจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ บุคลากร และคณะกรรมการบริหารจังหวัด

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกหน่วยงานในจังหวัด รวมทั้ง การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งจังหวัด

ผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารจังหวัด เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

วิสัยทัศน์ และค่านิยมของจังหวัด จะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ปักจ้ยแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของจังหวัด

3) รูปแบบพรรณนา

เมื่อปี พ.ศ. 2543 จังหวัดจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ บุคลากร และ คณะกรรมการบริหารจังหวัด

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัด ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกหน่วยงานในจังหวัด รวมทั้ง การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง ทั้งจังหวัด

ผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่าง กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับ คณะกรรมการบริหารจังหวัด เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

วิสัยทัศน์ และค่านิยมของจังหวัด จะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็น ตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของจังหวัด

▪ การตอบคำถามในหมวด 7

ในการตอบคำถามในหมวด 7 ให้จังหวัดตอบในรูปแบบที่กะทัดรัด โดยใช้ ตารางตามแบบฟอร์มที่ 6 (หมวด 7) หรือปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ซึ่งในการตอบ คำถามต้องแสดงครบทั้ง 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ ผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้มของ ผลการดำเนินการ การแสดงผลการเปรียบเทียบ ความครอบคลุมและความสำคัญของ ผลลัพธ์ ทั้งนี้ จังหวัดสามารถแสดงผลเพิ่มเติมโดยใช้กราฟพร้อมกับอธิบายประกอบด้วย เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย

ตัวอย่างการแสดงผลพหุหมวด 7 ดังนี้

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

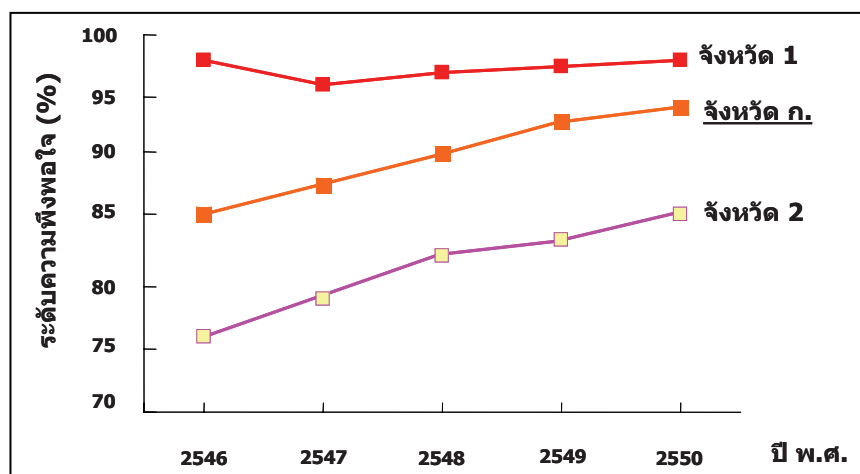
หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

คำถาม

(3) ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำตอบ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะแนวโน้ม (+/-)	องค์กร/กระบวนการที่เปรียบเทียบ	ผลการเปรียบเทียบ (+/-)
				2548	2549	2550			
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	94%	94 %	+ (ตามเป้าหมาย)	88%	93%	94%	+	จังหวัด 1 จังหวัด 2	- +



รูป 7.2-1 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการของจังหวัด

เพื่อช่วยในการติดตามแนวทางการให้คะแนน ควรอธิบายกราฟ ดังนี้

- จังหวัด ก. มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 94% มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2546 - 2550
- ระดับเทียบเคียง จังหวัด 1 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันดีที่สุด อยู่ที่เกือบ 100% และรักษาระดับไว้ได้อย่างคงที่

- ระดับเทียบเคียง จังหวัด 2 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 85% แม้จะมีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี แต่ยังต่ำกว่าจังหวัด ก.

การแสดงผลที่ทำให้การรายงานผลมีความชัดเจนและมีประสิทธิผล ควรใช้กราฟที่มีข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟในแต่ละภาพ สำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหาการตอบคำถามตามเกณฑ์

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- แสดงผลลัพธ์หลาย ๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน

การแสดงผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 ให้จังหวัดพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของจังหวัดมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งตัวชี้วัดที่คัดเลือกมานั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นั้น จังหวัดควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมด้วย

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่นำมาแสดงต้องมีความเชื่อมโยงกับกับผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 และมีการแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มบุคลากร เป็นต้น

สำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัด จังหวัดที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้ทบทวนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร และรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้จัดทำไว้แล้ว ทั้งนี้ เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในจังหวัด ได้ปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการ จากการดำเนินการในระดับอำเภอเป็นการดำเนินการในระดับส่วนราชการประจำจังหวัด จึงทำให้จังหวัดต้องทบทวนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร และการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรใหม่

4.2.3 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-assessment)

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยนำสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันตามที่ได้รายงานผลการดำเนินการขององค์กรไว้ในข้อ 4.2.2 มาเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้องค์กรเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน

ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการ และมิติผลลัพธ์

มิติกระบวนการ (หมวด 1-6) ให้จังหวัดประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมิน 4 ปัจจัย ได้แก่

- แนวทาง (Approach - A)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)
- การเรียนรู้ (Learning - L)
- การบูรณาการ (Integration - I)

และให้เชื่อมโยงการประเมินกับ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” และความเชื่อมโยงระหว่างหมวด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

มิติผลลัพธ์ (หมวด 7) ให้จังหวัดประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมินผลลัพธ์ 4 ปัจจัย ได้แก่

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le)
- แนวโน้มของผลการดำเนินการ (แสดงข้อมูลอย่างน้อย 3 ปี) (Trend - T)
- ผลการดำเนินการของจังหวัดเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการขององค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (Comparison - C)
- การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ กับเกณฑ์หมวดต่าง ๆ และแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้ (Linkage - Li)

หากพบว่าจังหวัดมีการตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์ ให้ระบุว่าเป็น “จุดแข็ง” ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้

หมวด 1-6 มีการดำเนินการที่มีแนวทางที่เป็นระบบ (ทำซ้ำได้) มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้ และ

หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

หมวด 7 มีการดำเนินการที่มีการแสดงระดับของผลการดำเนินการที่ดี มีการแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินการ มีการแสดงตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับเทียบเคียง และมีการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

ในทางตรงกันข้าม หากพบว่า ในหมวด 1-6 ผลการดำเนินการขององค์กรมีประเด็นตกหล่น ไม่ครอบคลุมตามเกณฑ์ แนวทางไม่เป็นระบบ (ทำซ้ำไม่ได้เพราะไม่ได้เป็นกระบวนการ) ปัจจัย ทิศทาง หรือ เป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ไม่ได้ถูกนำมารายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่าง ๆ หรือสำหรับหมวด 7 จังหวัดมีผลลัพธ์การดำเนินการไม่ดี ไม่แสดงแนวโน้ม การเปรียบเทียบ ความเชื่อมโยง ซึ่งอาจขัดขวางความสำเร็จขององค์กร ให้ระบุว่าเป็น “โอกาสในการปรับปรุง” เพราะเป็นโอกาสที่จังหวัดจะได้รับข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงองค์กร ซึ่งข้อมูล “โอกาสในการปรับปรุง” เหล่านี้ จะถูกนำไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการจัดทำแผนปรับปรุงต่อไป

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

- คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินทุกคนมีความเข้าใจถึงเป้าประสงค์ของการประเมินตรงกันว่าเป็นกระบวนการทบทวนสิ่งที่จังหวัดดำเนินการอยู่ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นความจริงมาพัฒนาองค์กร
- ประเมินสิ่งที่จังหวัดได้วางระบบไว้ และปฏิบัติไปแล้วในอดีตจนถึง ณ วันที่ทำการประเมินองค์กร ไม่ใช่สิ่งที่จังหวัดตั้งใจจะทำในอนาคต
- ประเมินว่าได้มีอะไร ทำอะไร อย่างไร เป็น “จุดแข็ง” หรือ “โอกาสในการปรับปรุง” เรื่องอะไรบ้าง
- ไม่มีการตัดสิน ผิด ถูก ไม่มีการหาตัวคนผิด ไม่มีการกล่าวโทษกันว่าเพราะใครทำหรือไม่ทำอะไร จึงทำให้จังหวัดขาดสิ่งนั้น
- ยังไม่กำหนดวิธีการแก้ไขในขั้นตอนการประเมินนี้ (ขั้นตอนการหาวิธีการแก้ไขจะอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร)
- อาจแบ่งการอภิปรายเป็นครั้งละหมวด เพื่อไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้าจนเกินไป และเกิดการประเมินให้ผ่าน ๆ ไป โดยไม่มีรายละเอียดและไม่เกิดประโยชน์
- จะปิดการอภิปรายในแต่ละหัวข้อ เมื่อได้ข้อตกลงในเรื่องสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุงและมีการให้คำมั่นที่จะสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

**ตัวอย่างการจัดทำรายงาน ตามแบบฟอร์มที่ 7 :
รายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)**

จากตัวอย่างการตอบคำถามของ
หมวด 1 การนำองค์กร
หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร
ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

คำถาม

(1)

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

คำตอบ

หมวด 1

จากตัวอย่างการตอบคำถาม หมวด 1 หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร ก.การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ คำถาม (1) (ตามหัวข้อ 4.2.2 : จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร) สามารถสรุปได้และโอกาสในการปรับปรุง ดังนี้

อ้างอิง	จุดแข็ง
ก(1)	จังหวัดจัดทำวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus จากคณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ บุคลากร และคณะกรรมการบริหารจังหวัด มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปี จะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารจังหวัดวิสัยทัศน์ และค่านิยมนี้บรรจุอยู่ใน Strategy Matrix
ก(1)	จังหวัดถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยคณะผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกหน่วยงานในจังหวัด รวมทั้ง การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง
ก(1)	ไม่พบว่าจังหวัดมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
ก(1)	ไม่พบว่าผู้บริหารของจังหวัดสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

4.2.4 การจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

“โอกาสในการปรับปรุง” ที่พบจากการประเมินองค์กรอาจกระจายจัดกระจายในประเด็นที่หลากหลาย เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ จังหวัดอาจไม่สามารถแก้ไขทุกประเด็นปัญหาได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น จังหวัดควรจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง โดยใช้เทคนิค Vital Few เพื่อให้จังหวัดสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรตามลำดับความสำคัญและความจำเป็นได้

Vital Few คือ โอกาสในการปรับปรุงที่ทำให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงที่สุด ซึ่งก็คือ การมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุจำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหาจำนวนมาก

1) จัดลำดับความสำคัญจากตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2

ปัจจัย มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นแรก กำหนดเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง ที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพของแต่ละส่วนราชการ รวม 2 ปัจจัย เช่น “ความยากง่ายในการปรับปรุง” และ “ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุง”

ขั้นที่ 2 สร้างตาราง โดยกำหนดให้ ระดับการปรับปรุงง่าย-ยาก แสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด และระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ มาก-น้อย แสดงด้านบนตารางแนวนอน

ตัวอย่างตารางการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงแบบ 2 ปัจจัย

		ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ	
		น้อย	มาก
ระดับการปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
	ยาก	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>

ขั้นที่ 3 จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาโอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นว่าควรตกอยู่ในช่องใด เช่น การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่มีระดับการปรับปรุงยาก แต่ระดับผลกระทบมากหากไม่ดำเนินการ และทำเช่นเดียวกันกับประเด็นการปรับปรุงอื่น ๆ ซึ่งในที่สุด โอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นจะอยู่ในช่องต่าง ๆ จากนั้น ให้จังหวัดพิจารณาว่าจะเลือกกลุ่มช่องใดมาดำเนินการก่อน เช่น จังหวัดอาจเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ตกอยู่ในช่อง “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบมาก” มาดำเนินการเป็นลำดับที่หนึ่ง ลำดับที่สอง คือ “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบน้อย” ลำดับที่สาม “ปรับปรุงยากผลกระทบมาก” ส่วนจะเลือกดำเนินการกับทุกช่องหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของจังหวัด

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้น ๆ สามารถส่งผลกระทบต่อจังหวัดได้อย่างชัดเจน

2) จัดลำดับความสำคัญจากตารางถ่วงน้ำหนักโอกาสในการปรับปรุง มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นแรก กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง โดยหากมีผู้ร่วมตัดสินใจหลายคน ให้ใช้เทคนิคการระดมสมอง โดยตั้งคำถามว่า “มีเกณฑ์อะไรบ้างที่เราจะใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง” เช่น

- ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
- ผลลัพธ์ต่อองค์กร
- งบประมาณในการดำเนินการ
- ระยะเวลาดำเนินการ
- ความพร้อมของทรัพยากร

- ความพร้อมของข้อมูล
- ฯลฯ

หากประเด็นที่ได้จากการระดมสมองมีความหมายซ้ำ ๆ กัน ให้อภิปรายเพื่อจัดกลุ่มเกณฑ์เหล่านั้น และกำหนดความหมายของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

ขั้นที่ 2 กำหนดน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ โดยอาจใช้วิธีการอภิปรายหรือการระดมสมอง การให้น้ำหนักมาก หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสนับสนุนให้ทางเลือกนั้นบรรลุผลสำเร็จ แต่ถ้าให้น้ำหนักน้อย หมายความว่า ประเด็นนั้นมีความสำคัญรองลงมา เช่น

- องค์กรมีงบประมาณเพียงพอ และไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานมากนัก ดังนั้น เกณฑ์เรื่องงบประมาณ มีน้ำหนัก 0.2
- องค์กรต้องการให้การปรับปรุงนี้เห็นผลโดยเร็ว ภายในระยะเวลา 1 ปี จึงให้น้ำหนัก 0.3
- ผู้บริหารขององค์กร ต้องการให้ผลของการปรับปรุงนี้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงขององค์กร ต้องการให้มีผลลัพธ์ต่อองค์กรมาก จึงให้น้ำหนัก 0.5

ขั้นที่ 3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์และน้ำหนักในรูปแบบตาราง โดยให้

- โอกาสในการปรับปรุง แสดงไว้ในแนวดิ่งด้านซ้ายมือสุด
- เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก แสดงด้านบนตารางแนวนอน
- น้ำหนักรวมของโอกาสในการปรับปรุง แสดงด้านบนตารางแนวนอนคอลัมน์ขวาสุด

ตารางตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ต่อองค์กร	คะแนนรวมตามน้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
...				
...				
...				

ขั้นที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญ ในที่นี้เลือกเกณฑ์มาเพียง 3 เกณฑ์เท่านั้น คือ งบประมาณ น้ำหนัก 0.2 ระยะเวลา น้ำหนัก 0.3 และผลลัพธ์ต่อองค์กร น้ำหนัก 0.5 จากนั้นใช้วิธีการอภิปรายหรือระดมสมองเพื่อกำหนดระดับคะแนนสำหรับโอกาสในการปรับปรุงแต่ละแผนงานหรือโครงการ โดยอาจกำหนดให้มีระดับคะแนน 1-5 ดังนี้

- 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย
- 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก
- 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

หากต้องการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในการให้ระดับคะแนน องค์กร อาจจะทำหนดความหมายของเกณฑ์ในการเลือกและระดับคะแนนดังนี้

ตาราง ตัวอย่างการกำหนดระดับคะแนนของแต่ละเกณฑ์

ระดับคะแนน	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลา (เดือน)	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร
ความหมาย	ยิ่งต่ำยิ่งดี	ยิ่งสั้นยิ่งดี	ยิ่งมากยิ่งดี
1	>200,000	>24 เดือนขึ้นไป	เกิดขึ้นเป็นบางพื้นที่ เล็ก ๆ น้อย ๆ
2	50,001-200,000	>12-24 เดือน	เกิดขึ้นเฉพาะ บางหน่วยงาน
3	20,001-50,000	>6-12 เดือน	เกิดกับหน่วยงานส่วนมาก
4	5,001-20,000	>2-6 เดือน	เกิดการพัฒนา ทั่วทั้งองค์กร
5	< 5,000	< 2 เดือน	เกิดการพัฒนา ทั่วทั้งองค์กร และมีผลต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อควรระวัง ! การกำหนดระดับคะแนนของบางเกณฑ์ยิ่งมากยิ่งดี บางเกณฑ์ยิ่งน้อยยิ่งดี เช่น งบประมาณที่จะต้องใช้ - ยิ่งต่ำยิ่งดี ระยะเวลา - ยิ่งสั้นยิ่งดี ผลลัพธ์ต่อองค์กร - ยิ่งมากยิ่งดี ดังนั้น การกำหนดคะแนนจะต้องดูว่า เกณฑ์นั้น ๆ ต้องการดูคะแนนที่มากที่สุดหรือน้อยที่สุด ให้กำหนดระดับคะแนนให้ถูกต้องด้วย

จากนั้น นำระดับคะแนน มาคูณกับน้ำหนักของเกณฑ์ และใส่ผลรวมของคะแนนรวมในช่องคะแนนรวมตามน้ำหนัก เรื่องที่มีน้ำหนักคะแนนรวมมากที่สุดเป็นเรื่องที่มีลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสูงสุดที่องค์กรควรนำมาดำเนินการก่อน

ตารางตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ต่อองค์กร	คะแนนรวมตามน้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
การกำหนดวิสัยทัศน์	3	4	4	3.8
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	3	2	3	2.7
การพัฒนานวัตกรรม	2	2	4	3.0

จากตัวอย่าง โอกาสในการปรับปรุงที่มีคะแนนรวมเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนั้น หากจังหวัดมีทรัพยากรจำกัด จะเลือกทำเรื่องนี้ก่อน หากจังหวัดยังมีทรัพยากรเหลือเพียงพอ จึงเลือกปรับปรุงเรื่องที่มีคะแนนรวมเป็นอันดับถัดมา ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้น ๆ สามารถส่งผลกระทบต่อจังหวัดได้อย่างชัดเจน

3) จัดลำดับความสำคัญโดยใช้เครื่องมือ Affinity Diagram

เครื่องมือ Affinity Diagram เป็นวิธีที่ใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นที่ยังไม่สามารถจับประเด็นได้ หรืออยู่อย่างกระจัดกระจายมาเขียนรวมกัน โดยใช้กระบวนการของการอภิปรายหรือการระดมสมอง การออกเสียงให้คะแนน จนได้รับผลการจัดลำดับความสำคัญ

วิธีการนี้เหมาะสำหรับการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ระบุบุคคล และทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมสมอง โดยจะจำแนกแยกแยะออกมาให้เห็นถึงข้อมูลที่รวบรวมได้ซึ่งอยู่ภายใต้หัวข้อเหล่านั้น

ขั้นแรก พิจารณาโอกาสในการปรับปรุงของผลการประเมินองค์กร ในหมวด 1-6 โดยให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละหมวดที่รับผิดชอบอยู่ ระบุ “ข้อปรับปรุง” ที่สำคัญที่สุด 5 ข้อที่แต่ละคนเห็นว่าองค์กรควรนำไปดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น หลังจากนั้นให้เขียนใส่กระดาษ (หรือ Post-It Notes) ด้วยลายมือที่อ่านง่ายและชัดเจน 1 แผ่น ต่อ 1 ข้อปรับปรุง โดยเขียนด้วยประโยคที่บ่งบอกการปฏิบัติในประเด็นที่สำคัญเพียงหนึ่งเดียว เช่น “จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นประจำ” เป็นต้น เมื่อเขียนเสร็จแล้ว ให้แต่ละคนนำกระดาษนั้นไปติดบนกระดานหรือผนังตามความสะดวก

ขั้นที่ 2 นำ “ข้อปรับปรุง” ที่แต่ละคนเขียนไว้บนกระดาษมาจัดกลุ่มที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกันรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ในขั้นตอนนี้ไม่ควรมีการอภิปราย ควรปล่อยให้กลุ่มแนวคิดที่คล้ายคลึงกันปรากฏขึ้นโดยธรรมชาติ

ขั้นที่ 3 กำหนดแนวคิดหลัก (Theme) และคำจำกัดความที่เหมาะสมของกลุ่มคลัสเตอร์แต่ละกลุ่ม

ขั้นที่ 4 หลังจากจัดหมวดหมู่เรียบร้อยแล้ว ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเหตุและผลของทุกกลุ่มต่างหมวดให้สัมพันธ์กันทุกด้านทุกมุม โดยมีความอิสระในการเชื่อมโยง การเขียนแผนผังความสัมพันธ์นี้จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม และทำให้เห็นสถานการณ์โดยรวมที่เป็นเหตุเป็นผลกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจสุดท้ายว่ากลุ่มคลัสเตอร์ใดได้รับการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง แผ่นข้อปรับปรุงที่ไม่เข้าพวกมักจะถูกกำจัดออกในขั้นนี้