คำอธิบายผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ 9 Cells

ชื่อ Cells	❺ การบริหารจัดการระดับจังหวัด (Organization Management: OM) [ข้อคำถาม 9-12]
วัตถุประสงค์	เพื่อให้การบริหารจัดการระดับจังหวัด สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด
การแปลผล	☺ จังหวัดมีการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด
	😐 จังหวัดยังไม่มีความชัดเจนเรื่องการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด
	☹ จังหวัดยังขาดการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด
เครื่องมือการบริหารจัดการ	1. การจัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการ(PA: Performance Agreement) ระดับจังหวัด 2. การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPMS: Strategic Performance Management System) 3. การบริหารโครงการ (Project Management) 4. การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan)
ข้อแนะนำแนวทางการดำเนินงาน	➢ **แนวทางการออกแบบระบบติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับจังหวัด** 1. เลือกข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของจังหวัด เช่น เป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) 2. พิจารณาผู้ใช้ประโยชน์ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ผู้นำ หน่วยงานหลักของจังหวัด หน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น 3. กำหนดเจ้าภาพผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดที่สำคัญ อาจเป็นคนเดียวกับผู้ใช้ประโยชน์หรือไม่ก็ได้ 4. พิจารณาแหล่งเก็บข้อมูลว่าเก็บจากภายในหรือภายนอกจังหวัด จากระบบ IT หรือมีกระบวนการในการเก็บข้อมูล ค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล 5. พิจารณาความถี่ในการเก็บข้อมูล เช่น Real Time รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี เป็นต้น 6. การวิเคราะห์และรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยควรมีรูปแบบที่สื่อสารให้สามารถเข้าใจได้ง่าย

ชื่อ Cells	❺ การบริหารจัดการระดับจังหวัด (Organization Management: OM) [ข้อคำถาม 9-12]
ข้อแนะนำแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)	➢ **การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ** นำแนวทางการบริหารโครงการ (Project Management) มาใช้ในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดสรรทรัพยากรนั้นมีส่วนช่วยในการบรรลุวิสัยทัศน์จังหวัด โดย 1. การกำหนดแผนงาน/โครงการต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน แผนงาน/โครงการต้องตอบสนองตัวชี้วัดในระดับจังหวัด 2. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและจัดทำข้อเสนอโครงการ ประกอบด้วย ที่มา/ความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ขั้นตอนการดำเนินโครงการ การประเมินผลโครงการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ 3. ดำเนินการคัดเลือกโครงการเพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยอาจการถ่วงน้ำหนักโดยกำหนดเกณฑ์ เช่น ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น งบประมาณ เป็นต้น เพื่อจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม 4. การดำเนินงานตามโครงการและการติดตามโครงการ 5. การประเมินผลโครงการ ➢ **การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน** การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan) มีขั้นตอนดังนี้ 1. ทำความเข้าใจในพันธกิจ การดำเนินงาน วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายจังหวัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการโยงกับเรื่องที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2. จัดทำรูปแบบหรือเนื้อเรื่องให้สื่อสารเกิดความเข้าใจได้ง่าย เนื้อหาที่ทำการสื่อสารจะต้องปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละช่องทางการสื่อสาร 3. กำหนดช่องทางการสื่อสาร ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสาร เช่น หนังสือเวียน ป้ายหรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย การประชุม จัดกิจกรรมเผยแพร่ วารสารภายใน intranet อีเมล์ E-Learning หรือจัดหนังสือ ซีดี เป็นต้น 4. กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่สื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้รับผิดชอบต้องมีความสามารถทั้ง 3 เรื่องตามข้างต้น ต้องมีเวลาในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่สื่อสารเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง 5. กำหนดระยะเวลา หรือการกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนในการสื่อสารแต่ละช่องทาง 6. จัดทำงบประมาณรองรับ ซึ่งบางช่องทางการสื่อสารอาจไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เพราะจังหวัดบางแห่งมีงบประมาณน้อยหรือไม่มีงบประมาณเลย จังหวัดนั้นสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม

ชื่อ Cells	❺ การบริหารจัดการระดับจังหวัด (Organization Management: OM) [ข้อคำถาม 9-12]
ข้อแนะนำแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)	➢ **ความโปร่งใสในการบริหารจัดการระดับจังหวัด** "ความโปร่งใส เป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลซึ่งหมายถึง ระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารของหน่วยงาน รวมถึงข้อมูลในการตัดสินใจ การกำหนดกติกา หลักเกณฑ์ และกระบวนการทำงานที่ต้องจัดให้มีการเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ นอกจากนี้จังหวัดจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการที่สามารถ**ตรวจสอบได้** ซึ่งหมายถึง ความสามารถและความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบใน 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านหน่วยงาน กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้ตามกลไกการบริหารภายในหน่วยงาน เช่น ระเบียบปฏิบัติและระบบสายการบังคับบัญชา 2. ด้านกฎหมาย กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้โดยกลไกด้านกฎหมายตามที่ระบุไว้ ในรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งรวมไปถึงภาระหน้าที่ของหน่วยงานตามที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย 3. ด้านวิชาชีพ กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้ในฐานะที่เป็นการปฏิบัติการทางวิชาชีพที่ต้องการความชำนาญเฉพาะด้านและจรรยาบรรณด้านวิชาชีพ 4. ด้านการเมือง กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้ในระบบประชาธิปไตยที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน 5. ด้านจริยธรรม คุณธรรม กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบได้ ที่ให้ความสำคัญกับคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน

เกณฑ์การประเมินผล: ❺ การบริหารจัดการระดับจังหวัด (Organization Management: OM)	
ระดับ 1	**จังหวัดมีการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เหมาะสมกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของจังหวัด** **คำอธิบาย:** ■ การจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากร ■ การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่ดีจะทำให้การทำงานของจังหวัดมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว ลดการซ้ำซ้อนของข้อมูล ซึ่งการวางแผนการใช้ทรัพยากรควรมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานต่างๆ เข้าด้วยกัน และมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ■ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการจัดสรรทรัพยากร เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ความท้าทายของจังหวัด ปัจจัยความสำเร็จของคู่เทียบ
ระดับ 2	**จังหวัดมีการกำหนดแผนการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน** **คำอธิบาย:** การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกันและมุ่งที่จะปฏิบัติให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยหน่วยงานควรออกแบบกระบวนการสื่อสารภายในหน่วยงานและกำหนดแผนการสื่อสารที่ชัดเจน โดยการสื่อสารที่ดี ควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1. หัวข้อและสาระในการสื่อสาร 2. กลุ่มเป้าหมายที่รับข่าวสาร 3. วิธีการสื่อสาร 4. ความถี่ในการสื่อสาร 5. ผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร 6. การติดตามประเมินผล เพื่อวัดความสำเร็จของการสื่อสาร
ระดับ 3	**จังหวัดมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรในจังหวัด** **คำอธิบาย:** การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการจังหวัด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการดังนี้ 1. ระบุปัจจัยเสี่ยง และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสียหาย ความล้มเหลว หรืออาจลดการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติราชการ 2. กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง 3. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/และไม่สามารถควบคุมได้ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ 4. จัดทำแผนบริการความเสี่ยง 5. ระบุผู้รับผิดชอบในกาดรำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ 6. จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินผล: ❺ การบริหารจัดการระดับจังหวัด (Organization Management: OM)	
ระดับ 4	**จังหวัดมีการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของจังหวัด และรายงานผลงาน เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้** **คำอธิบาย:** การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของจังหวัด และรายงานผลงานเป็นครั้งคราวหรือไม่ทั่วถึง
ระดับ 5	**จังหวัดมีระบบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของจังหวัดและรายงานผลงาน เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ได้รับการนำไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้** **คำอธิบาย:** การกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและรายงานผลการติดตาม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานต่อไป
เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น 1. แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ 2. รายงานการประชุม 3. บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง 4. เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนด	

หมายเหตุ:

1. หน่วยงาน หมายถึง หน่วยย่อยภายใต้จังหวัด เช่น สำนักงานจังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด เป็นต้น
2. ข้อแนะนำแนวทางการดำเนินการ จังหวัดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
3. แม้ว่าผลการวินิจฉัยพบว่า ผลการประเมินรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดำเนินการแล้ว (สีเขียว) มีเพียงบางประเด็นที่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ (สีเหลือง) หรือยังขาดการดำเนินการ (สีแดง) จังหวัดจำเป็นต้องปรับปรุงทุกประเด็นที่อยู่ใน Cell นั้น เนื่องจากการดำเนินการมีความเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิดการทบทวน และการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการปรับปรุงและพัฒนาที่ชัดเจน

.....