

# คู่มือ

## เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

เวอร์ชัน 1.0



โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ก.พ.ร.

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

# คู่มือ

## เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

เวอร์ชัน 1.0



โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

## คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน 1.0

### พิมพ์ครั้งที่ 1

พฤษภาคม 2551

จำนวน 1,000 เล่ม

### จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

โทรสาร 0-2281-8169

ISBN : 978-974-10-8098-4

### คณะผู้จัดทำ

#### ที่ปรึกษา

ดร.ทศพร	ศิริสัมพันธ์	เลขาธิการ ก.พ.ร.
นางสาวทัศนีย์	ดุสิตสุทธิรัตน์	รองเลขาธิการ ก.พ.ร.

#### คณะผู้จัดทำ

นางสุพรรณณี	ไพรัชเวทย์	สำนักงาน ก.พ.ร.
นางกิตติยา	คัมภีร์	สำนักงาน ก.พ.ร.
นายณรงค์	บุญโญ	สำนักงาน ก.พ.ร.
นางอารีย์พันธ์	เจริญสุข	สำนักงาน ก.พ.ร.
นางกัลยาณี	ภูวนันท์	สำนักงาน ก.พ.ร.
นายอนุสรณ์	จิรพิทักษ์	สำนักงาน ก.พ.ร.
นางชนิษฐา	งามวงศ์สถิต	สำนักงาน ก.พ.ร.
นางสาวอภิจิตตรา	อภิราชจิตร	สำนักงาน ก.พ.ร.
นางสาวภัทรอาภา	จินดาวงศ์	สำนักงาน ก.พ.ร.

### ออกแบบโดย

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

1025 อาคารยาคุลท์ ชั้น 12-15 ถนนพหลโยธิน

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500

โทรสาร 0-2619-8100

### จัดพิมพ์ที่

บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)

65/101-103 ถนนชัยพฤกษ์ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

โทรศัพท์ 0-2422-9000

โทรสาร 0-2433-2742

### สงวนลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

**ค**มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและแนะนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ในส่วนราชการให้นำมาใช้พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยเรียบเรียงจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการและการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขา ผสมกับการค้นคว้าตำราทางด้านการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้สอดคล้องตามแนวทางการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งจากการส่งเสริมส่วนราชการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เมื่อส่วนราชการได้ประเมินองค์กรและทราบโอกาสในการปรับปรุงแล้ว สิ่งที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับหลายหน่วยงาน เช่น ไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไร จะต้องปรับปรุงองค์กรในเรื่องใดบ้าง และเทคนิคหรือเครื่องมือใดที่จะช่วยในการปรับปรุง สิ่งที่ต้องการอยู่ถูกต้องหรือไม่ และอีกหลาย ๆ คำถามที่เกิดขึ้นกับการปรับปรุงองค์กร ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคในการปรับปรุงองค์กรทั้งสิ้น

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงรวบรวมแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างครบถ้วนทุกหมวด ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่หลายองค์กรปฏิบัติ มีการนำเสนอให้อ่านเข้าใจง่าย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อมุ่งหวังให้อ่านเข้าใจว่า แท้จริงแล้วการปรับปรุงองค์กรไม่ได้ยากอย่างที่คิด ขอให้ “ลงมือทำ” และ “ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ก็จะทำให้ส่วนราชการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ อย่างไรก็ตาม ในการนำแนวทางนี้ไปปรับใช้ ส่วนราชการควรเลือกใช้เครื่องมือบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทตามลักษณะสำคัญขององค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการจัดทำคู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเล่มนี้ และขอขอบคุณคณะผู้จัดทำทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในครั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการ ทั้งระดับกรม จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา ที่จะนำไปปรับไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนต่อไป



(ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

พฤษภาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทนำ	3
หมวด 1 การนำองค์กร	11
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	39
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	57
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	81
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	96
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	124
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	150
บรรณานุกรม	163
ตัวอย่างเว็บไซต์แหล่งรวมเทคนิคและวิธีการเครื่องมือการบริหารจัดการ	166



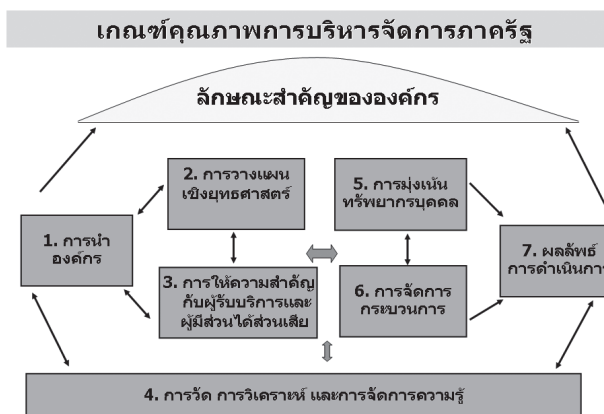
## บทนำ

“การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐาน และคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก 11 ประการ ซึ่งมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหลายแห่ง ได้แก่ (1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (2) ความรับผิดชอบต่อสังคม (3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (5) การมุ่งเน้นอนาคต (6) ความคล่องตัว (7) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล (8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (11) มุมมองในเชิงระบบ

ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงเป็นเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศนั้น ได้ให้ความสำคัญในหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวดด้วยกัน คือ

- หมวด 1    การนำองค์กร
- หมวด 2    การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3    การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4    การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5    การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6    การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7    ผลลัพธ์การดำเนินการ



ภายหลังจากการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ฯ แล้ว องค์กรจะสามารถวิเคราะห์ได้จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunities for Improvement: OFIs) เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรต่อไป ในขั้นตอนของการปรับปรุงองค์กรนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ได้กำหนดตายตัวให้ใช้เครื่องมือบริหารจัดการใดในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร องค์กรสามารถเลือกเครื่องมือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการปรับปรุงได้

แนวทางในการจัดทำคู่มือเทคนิคปรับปรุงองค์กรเล่มนี้ ได้ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เรียงเรียงจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่าง ๆ โดยการนำเสนอเครื่องมือเทคนิคการบริหารจัดการที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละหมวด ผ่านกระบวนการจัดการในแต่ละข้อคำถาม ซึ่งเป็นคำถามประเภท “อย่างไร” (How) โดยที่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด 90 คำถาม ซึ่งแบ่งประเภทคำถามออกเป็น 2 ประเภท คือ คำถาม “อะไร” (What) เป็นคำถามที่แสดงข้อมูล ข้อเท็จจริงในเรื่องต่าง ๆ และคำถาม “อย่างไร” (How) ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการในการดำเนินการแต่ละเรื่อง เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร และสามารถนำเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการเหล่านี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

### **ข้อแนะนำในการใช้คู่มือ**

การจัดทำคู่มือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงองค์กรในแต่ละเรื่องภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้น ในการดำเนินการปรับปรุงองค์กรส่วนราชการจำเป็นต้องพิจารณาแนวทางดังกล่าว ให้มีความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร เนื่องจาก หลักการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มิได้กำหนดตายตัวให้ส่วนราชการใช้เครื่องมือใดในการปรับปรุงองค์กร ส่วนราชการจำเป็นต้องวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงองค์กร และเลือกใช้เครื่องมือบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทตามลักษณะสำคัญขององค์กร

แนวทางปรับปรุงองค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการรวบรวมเครื่องมือและวิธีการบริหารจัดการที่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ดำเนินการอยู่เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ส่วนราชการสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมตามบริบทขององค์กรต่อไป

## ลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile)

### คำอธิบายคำถามในลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

### 1. ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง  
มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการนั้น เป็นสิ่งที่แสดงว่าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร ในแต่ละพันธกิจมีผลผลิต (Output) คืออะไร ใครคือผู้รับบริการ

- ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มาใช้บริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ในการตอบคำถามข้อนี้ ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้

- มีวิธีการส่งมอบอย่างไร (กลไกในการให้บริการ) เช่น

- ◆ ส่งมอบให้ผู้รับบริการโดยตรง โดยออกหน่วยบริการเคลื่อนที่
- ◆ ส่งผ่านตัวแทน ผ่านสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด/อำเภอ ผ่านอาสาสมัคร
- ◆ ผู้รับบริการมาใช้บริการเองที่กรม ศูนย์บริการร่วม

(2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร  
- เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร  
- วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร  
- ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร

- วิสัยทัศน์ของส่วนราชการ คือ ภาพที่แสดงให้เห็นทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปในอนาคต

- วัฒนธรรมและค่านิยมของส่วนราชการ คือ พฤติกรรมร่วมในการทำงานเหมือนกันทั่วทั้งองค์กร

- ◆ ค่านิยม คือ หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้คนในองค์กรปฏิบัติ

เช่น การทำงานเป็นทีม การมีจิตบริการ ซึ่งเป็นวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- ◆ วัฒนธรรม คือ หลักคิด + การกระทำ



(3) ลักษณะโดยรวมของ**บุคลากร**ในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง **ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน** เป็นต้น

- บุคลากร ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ให้อธิบายถึง จำนวนบุคลากร ช่วงอายุ เพศ ระดับการศึกษา (ให้ระบุการศึกษาตามจริง ไม่ใช่ตามวุฒิที่ใช้บรรจุเข้ารับราชการ) ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นความหลากหลายของคนในองค์กรซึ่งจะมีผลต่อความต้องการ การรับรู้ การพัฒนา การฝึกอบรม แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม
- ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน
  - ◆ ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล หรือกำหนดเอง
  - ◆ ตำแหน่ง/สายงาน ที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ
  - ◆ เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการ
- ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดที่จำเป็นในด้านความปลอดภัย สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติงานในบางตำแหน่งที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้ เช่น ส่วนราชการที่มีการปฏิบัติงานในพื้นที่มีสารเคมีหรือรังสี จำเป็นต้องได้รับการป้องกัน และตรวจสอบระดับสารเคมีหรือรังสีในร่างกายไม่ให้เกินปริมาณที่เป็นอันตราย

(4) ส่วนราชการมี**เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก**ที่สำคัญอะไรบ้าง ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน

- การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร
- ตัวอย่างเทคโนโลยี : ระบบ internet ความเร็วสูง/ intranet/ VDO-conference/ e-Office/ e-mail/ เสียงตามสาย
- ตัวอย่างอุปกรณ์ : P.C./ Notebook/ โสตทัศนอุปกรณ์/ รถ Mobile
- ตัวอย่างสิ่งอำนวยความสะดวก : ศูนย์ฝึกอบรม/ ศูนย์สาธิต/ หน่วยบริการชุมชน

(5) ส่วนราชการดำเนินการภายใต้**กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ**อะไรบ้าง

- การปฏิบัติงานของส่วนราชการ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ไม่ให้ทำผิดกฎหมาย
- กฎหมาย
  - ◆ ส่วนราชการเป็นผู้ออกกฎหมายเอง และต้องปฏิบัติตามด้วย
  - ◆ หน่วยงานอื่นเป็นผู้ออกกฎหมาย
- กฎหมายกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ” หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงานอื่นที่ไม่เป็นการบังคับกับส่วนราชการทั่วไป หรือออกโดยส่วนราชการของท่าน ซึ่งเป็นข้อผูกพันที่สำคัญที่ส่วนราชการของท่านต้องปฏิบัติตาม เช่น กรมทางหลวง ต้องดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินโครงการ โรงงานผลิตยาขององค์การเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice – GMP) เป็นต้น

## ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

### (6) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

• การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ ในการตอบคำถาม ให้อธิบายโครงสร้าง และระบบวิธีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกัน ในด้านความรับผิดชอบในกาปฏิบัติงานของส่วนราชการความรับผิดชอบในด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และในด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เป็นการถามถึงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้รู้ขอบเขตการทำงานของแต่ละส่วนที่ชัดเจน
- โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- เพิ่มเติมโครงสร้างที่แสดงการกำกับดูแล (ตรวจสอบการทำงาน/นโยบาย)

◆ ภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการภาคประชาชน คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐราชการ

◆ ภายใน เช่น หน่วยงานตรวจสอบภายใน ศูนย์ราชการใสสะอาด

### (7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน

- **ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง**
- **มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร**

ส่วนราชการ / องค์กรที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
↑		↑	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ที่ส่งมอบ input</li> <li>• ทำงานร่วมกันในบางขั้นตอน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• เงื่อนไขในการทำงาน</li> <li>• ระยะเวลาในการส่งมอบ / คุณภาพของ input</li> </ul>	

• ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน

• ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบงานต่อกัน หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องรับผลการดำเนินการหรือข้อมูลจากส่วนราชการอื่น ๆ จึงจะสามารถดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องได้รับข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากกระทรวงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรายงานผลการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เป็นต้น

• ข้อกำหนด (Requirement) ที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ค่าใช้จ่าย เป็นต้นแนวทางและวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคล หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ และ/หรือทางเอกสาร

• ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ หรือสภาพแวดล้อม

- (8) - กลุ่มผู้รับบริการและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**หลักของส่วนราชการคือใครบ้าง  
 - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มี**ความต้องการและความคาดหวัง** ที่สำคัญอะไรบ้าง  
 - แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร

กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ....			

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ....			

นอกเหนือจาก

- ผู้รับบริการ
- ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
- บุคลากร

• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

• แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจน ในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

• ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจหมายถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว และผู้ให้บริการที่สุภาพ

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ก. สภาพการแข่งขัน

- (9) - สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (\*)  
 - ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด  
 - **ประเด็นการแข่งขัน** คืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (10) - **ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ** เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร  
 - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร
- (11) - ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง
- (12) - ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

- คู่เทียบ (Benchmark) วัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรดูตัวเองเทียบกับคนอื่น Benchmarking ทำได้ 2 ระดับ

- ◆ ผลลัพธ์ ต้องมีตัวชี้วัดที่เหมือนกัน
- ◆ กระบวนการ เช่น กระบวนการวางแผน กระบวนการส่งเสริม

- หลักการทำ

- ◆ ให้พิจารณาที่ละพันธกิจ
- ◆ องค์กรมีจุดสำคัญอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข (ประเด็นเทียบเคียง)
- ◆ ในเรื่องนั้นใครทำได้ดี
- ◆ ศึกษากระบวนการคู่เทียบ เพื่อนำมาปรับปรุง

- Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร

- วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคการบริหารงานในหน่วยงานนั้น ๆ
3. เพื่อให้การเปรียบเทียบกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินการของแต่ละบุคคลหรือทั้งองค์กรดีขึ้น
4. เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

## ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

- ความท้าทาย คือ สิ่งที่องค์กรต้องเอาชนะเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ด้านพันธกิจ พิจารณาในแต่ละพันธกิจที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ด้านปฏิบัติการ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำ IT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน
- ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรที่อายุมากให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปกำหนดกลยุทธ์ ในหมวด 2 และเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14) - แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง

- การปรับปรุงประสิทธิภาพ หมายถึง การประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบ

- ◆ ตัวอย่างแนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เช่น การดำเนินการ เรื่อง Blueprint for Change ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000

- ◆ เครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ แนวทางในการประเมินกระบวนการทำงานหลัก เช่น การวัดจากจุดคุ้มทุน การสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การลดค่าใช้จ่าย

- ◆ คำถามนี้มุ่งหวังที่จะให้ส่วนราชการใส่ใจกับการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินการ และช่วยให้ส่วนราชการและผู้ตรวจประเมินกำหนดบริบทของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- ให้ตระหนักถึงการปรับปรุงการดำเนินการ นอกเหนือจากการทำงานประจำวัน
- เป็นระบบที่สามารถตรวจสอบได้ทั่วทั้งองค์กร
- PDCA, TQM, PMQA, ISO, 5 ส, QCC

(15) ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างไร

- เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ ทั้งการรวบรวม ถ่ายทอด และแบ่งปัน
- KM การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนงาน การใช้ระบบ IT ในการจัดเก็บองค์ความรู้



## หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

การนำองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 1.1 การนำองค์กร 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.1 การนำองค์กร

หัวข้อนี้ให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ

1) บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่าง ๆ ในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร

2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ การดำเนินการขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งการดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลจะมีความสำคัญต่อความเชื่อถือ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานองค์กร

3) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการได้ดียังไงในอนาคตด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหารขององค์กร คือ การแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

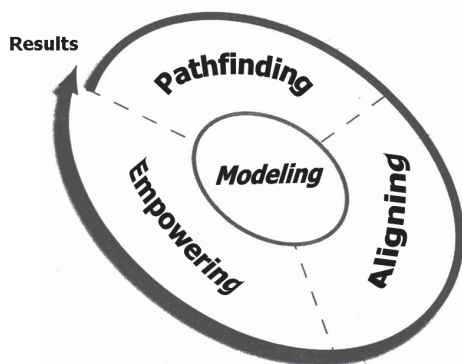
หัวข้อนี้ให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ

1) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการแก้ไขป้องกันผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินการและให้บริการขององค์กร

- 2) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมถึงการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชน

**บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร มี 4 บทบาท  
( The 4 Roles of Leadership)**

1. บทบาทในการชี้แนะ (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์
2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์
3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่
4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง



*The 4 Roles of Leadership  
Franklin Covey Co.*

การดำเนินการตามหมวด 1 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8-9, 20-29, 33-34, 37-38, 43-45

## แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

### หมวด 1 การนำองค์กร

#### 1.1 การนำองค์กร

##### ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร

- (1)
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
  - ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการ หรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร
  - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทาง อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร
- (การกำหนดทิศทางขององค์กร และการสื่อสาร)**

#### ◇ แนวทางการดำเนินการ

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ (วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย วาระงานสำคัญ) แก่องค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวม

##### การกำหนดวิสัยทัศน์

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรนำเป้าหมาย พันธกิจ ความท้าทายทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการดำเนินการ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย เช่น การจัดให้มีการประชุม Shared Vision Session การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ ดังนี้

1) การประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือการตอบโต้ต่อแรงกดดัน หรือภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเทคนิค ต่าง ๆ ดังนี้

- การระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย
- การออกแบบสอบถามรายบุคคล
- การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การสำรวจเพื่อวิเคราะห์ห้องคิด

2) การระบุงค์ประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบเนื้อหาในถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ เช่น กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าที ในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์กร สภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ควรมีการทบทวนองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ทั้งในแง่จุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะ และคุณค่าหลักขององค์กร

3) การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการไป แล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4) การร่างวิสัยทัศน์ โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์กร

5) การประเมินร่างวิสัยทัศน์โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์

ประเมินวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งวิสัยทัศน์ โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ซึ่งมักประกอบด้วย

- ตำแหน่ง/บทบาท/ท่าทีในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง
- ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ทักษะหลักขององค์กรที่ต้องการพัฒนา
- ทิศทางและแนวทางในการตัดสินใจ
- ความสามารถหรือความเข้มแข็งของคุณค่าหลัก
- หลักการและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง
- สาระสำคัญและรูปแบบของการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

6) การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ

7) นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมามาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้งและทบทวนหลักเกณฑ์รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

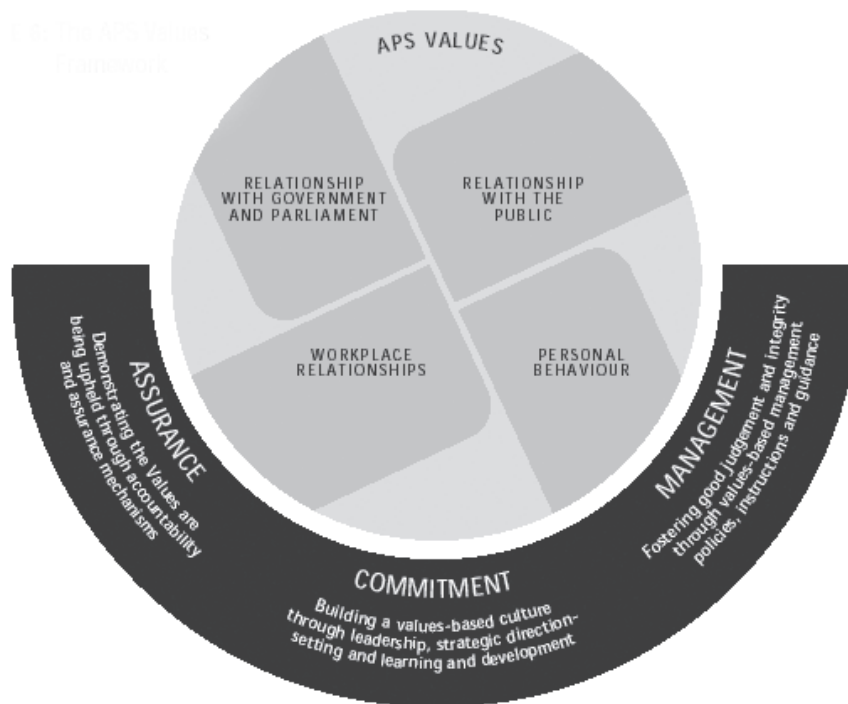
### การกำหนดค่านิยม

สำหรับการกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทในการดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมในองค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งค่านิยมควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

- 2) จัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ โดยวางแนวทางการพัฒนาเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน
- 3) เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยองค์กรแต่งตั้งคณะทำงานประกอบด้วย ข้าราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการในสายงานต่าง ๆ มาทำหน้าที่กำหนดค่านิยมร่วมกัน หรือ สำนวจความคิดเห็นของบุคลากร
- 4) เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยม เพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมไปปฏิบัติของบุคลากร

**ตัวอย่างการกรอบแนวคิดค่านิยมของ Australian Public Service Commission (APS)**



[www.aspc.gov.au](http://www.aspc.gov.au)

**การสื่อสารทิศทางขององค์กร**

เมื่อผู้บริหารได้จัดทำค่านิยมขององค์กร รวมทั้งกำหนดเป้าประสงค์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรแล้วจะต้องมีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ ยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายวิธีแต่วิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิภาพได้แก่การสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two Way Communication) ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น



- การจัดประชุมสัมมนา ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ Values Workshop, Shared Vision Session
- การพบปะพูดคุย (face to face Communication)
- การเดินพบปะผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน (Walk Around)

- (2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ
- เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
  - เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน
  - เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

(การกำหนดนโยบายหลักของผู้นำ 7 ประเด็น คือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ของบุคลากร การดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบ ดำเนินการตามหลักจริยธรรม)

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจและนวัตกรรม เช่น
  - ควรนำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ
  - การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
  - การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
  - การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน
  - การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และ ระดับบุคคล
    - ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมินและพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน
    - ระดับบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง
- 2) จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ
  - มีวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์องค์กรที่ชัดเจน
  - มีการมอบหมายภารกิจด้วยความท้าทายด้วยเป้าหมายที่สอดคล้องและนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
  - มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ด้วยทรัพยากรทั้งปวงไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และที่สำคัญ คือ “การให้โอกาส”

- มีการสร้างบรรยากาศเปิดต่อยุคแห่งการสร้างสรรค์ และการพัฒนาภูมิปัญญา ด้วยการส่งเสริมให้มีความกล้าคิด-กล้าแสดงออก-กล้าลงมือทำ โดยให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกันและเป็นที่พึ่งของกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศขั้นแก่งองค์กรและผู้มีส่วนร่วมทุกคน
- การสร้างความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ลักษณะงานที่ทำการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา การสร้างทีมงาน สภาพบรรยากาศในการทำงาน
- การพัฒนาทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์การ คุณลักษณะของทีมงานที่จะประสบความสำเร็จ ได้แก่

**เป้าหมาย :** เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Shared Goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความผูกพันในเป้าหมายร่วมกัน

**การแสดงออก :** ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นและรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการสื่อสารและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

**ความเป็นผู้นำ :** แม้การทำงานเป็นทีมอาจมีหัวหน้าทีมที่เป็นทางการ แต่การทำงานร่วมกันอาจลับเปลี่ยนตำแหน่งระหว่างกันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่

**แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ :** การลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างแรงกดดัน หรือการบังคับให้จำใจยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ

**ความไว้วางใจ :** เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ

**ความคิดสร้างสรรค์ :** ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

## ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- (3) ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี ส่วนราชการและผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้
- ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(การกำกับดูแลตนเองที่ดี ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

การกำกับดูแลตนเองที่ดีครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร
- 2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบ
- 3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

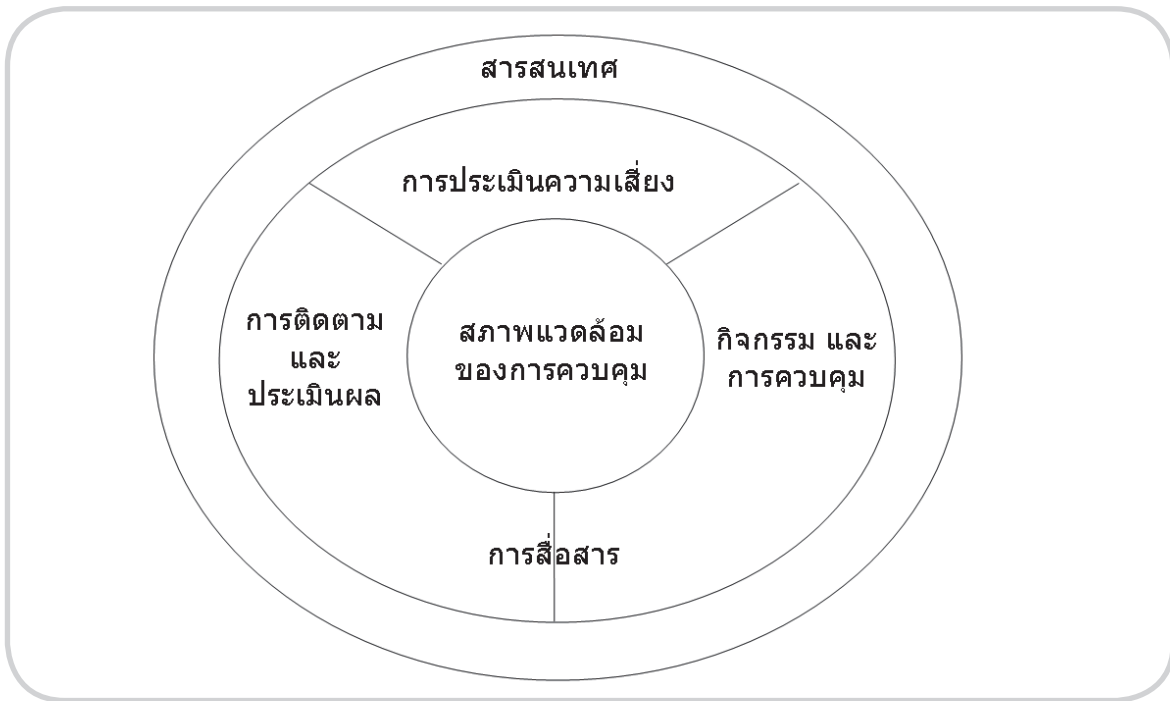
ทั้งนี้ ผู้บริหารควรวางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยกำหนดให้มีระบบตรวจสอบการดำเนินงานในทุกระดับเพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน\* มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

มาตรฐานการควบคุมภายในกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 มาตรา 15(3)(ก) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐนำมาตราฐานการควบคุมภายในที่กำหนดไปใช้เป็นแนวทาง

สำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมาตรฐานนี้เป็นเอกสารแนบท้ายระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งจัดทำจากประสบการณ์ตรวจสอบของประเทศไทย โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งได้อนุมัติตามมาตรฐานสากล คือ รายงานของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพต่าง ๆ (Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission - COSO) และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในของสถาบันตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI) มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง ( Risk Assessment )
- 3) กิจกรรมการควบคุม ( Control Activities )
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications )
- 5) การติดตามประเมินผล ( Monitoring )

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายใน ทั้ง 5 องค์ประกอบ



1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

**มาตรฐาน :** ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

**สภาพแวดล้อมของการควบคุม** หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการ ควบคุมชั้น ในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น ในกรณีตรงข้าม**สภาพแวดล้อม**อาจทำให้การ ควบคุมย่อหย่อนลงได้ ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม เช่น ปรัชญาและรูปแบบ การทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจ้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

**บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี**

- จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรม และแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบว่าการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งผู้บริหารควรทำตัวให้เป็นแบบอย่าง ทั้งโดยคำพูดและการกระทำอย่างสม่ำเสมอ
- กำหนดนโยบาย มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงาน แล้วแจ้งให้บุคลากรทุกคนใน องค์กรทราบ

- กำหนดโครงสร้างการจัดองค์กรให้มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กร
- กำหนดให้มีเอกสารกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ซึ่งระบุลักษณะงานของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม
- กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม
- กำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจนและเหมาะสม ในกรณีที่บุคลากรในองค์กรได้กระทำการที่เป็นการฝ่าฝืนนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางการปฏิบัติงาน หรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่กำหนดไว้

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

**มาตรฐาน :** ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและ ภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอ และเหมาะสม

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุม ความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

**การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)** แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

- **วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity – level objectives)**

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ใน ระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรเช่นเดียวกับ ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร

- **วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – level objectives)**

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กร กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร



## การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดภารกิจขององค์กร
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
- 3) กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะต้องให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นเป้าหมายของการควบคุมภายใน ดังนั้นวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงควรระบุไว้ด้วยว่าแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใด

ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน การทราบจุดเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามระดับของความเสี่ยง เช่น มีความเสี่ยงมาก ควบคุมมาก ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

### ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

#### 1) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่เป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

#### 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีเพราะการวัดความเสี่ยงเป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Materiality) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Frequency)

#### 3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ

ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ระดับดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมกับประโยชน์ที่จะได้รับจากกิจกรรมควบคุมว่าคุ้มค่าหรือไม่

### 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

**มาตรฐาน :** ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตามตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

#### การควบคุมสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

##### 1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)

เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน

##### 2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)

เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

##### 3) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต และ

##### 4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)

เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

#### การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานโดยแทรกหรือแฝงอยู่กับการปฏิบัติงานปกติ เช่น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การสอบทาน การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การสอบย้อนอดีตและการกระทบยอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การจัดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักฐานแสดงการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ กิจกรรมการควบคุมอาจประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมของระบบงานคอมพิวเตอร์ หรือในระบบงานที่ทำด้วยมือ และกิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม เช่น วัตถุประสงค์เพื่อความมั่นใจว่าการประมวลผลข้อมูลถูกต้องสมบูรณ์

#### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

**มาตรฐาน :** ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

**สารสนเทศ** หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายใน หรือภายนอก

ในการดำเนินงานองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเป็นข้อมูลที่หน่วยงานต้องการเพื่อช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องได้รับ ข้อมูลทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการเงินเพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลการดำเนินงานซึ่งต้องนำมาใช้จัดทำรายงานการเงินจะรวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ด้านการจัดซื้อค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รายการอื่น ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินถาวร สินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง และลูกหนี้ นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ หรือไม่ ข้อมูลด้านการเงินเป็นที่ต้องการของผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อใช้จัดทำงบการเงินเพื่อรายงานต่อบุคคลภายนอก และเป็นข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้จัดทำรายงานประจำวันเพื่อใช้ตัดสินใจในการบริหารงาน จึงควรจัดให้มีข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและแจกจ่ายข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลาให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นเพื่อช่วยให้ผู้รับสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่างจากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในองค์กร นอกเหนือจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้วควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลอื่นภายนอกองค์กรด้วยเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

## 5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

**มาตรฐาน :** ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หรือในระหว่างการออกแบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)

### 1) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)

โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องรวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร การติดตามผลมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลโดยปกติ เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในองค์กร

### 2) การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluations)

มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยขอบเขตและความถี่ในการประเมินรายครั้งขึ้นอยู่กับประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก การประเมินรายครั้งอาจทำในลักษณะของการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessments) ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือส่วนงานเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในของส่วนงานนั้นๆ เอง และการประเมินการควบคุมโดยอิสระ (Independent Control Assessments) ซึ่งประเมินโดยผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน เช่น การประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายนอก

### 3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล

ผู้บริหารต้องจัดให้มีการติดตามผล (หมายถึงการประเมินมาตรการ หรืองานที่อยู่ระหว่างการออกแบบ หรืออยู่ระหว่างการดำเนินงาน) และการประเมินผล (หมายถึงการประเมินมาตรการ หรืองานที่ได้ใช้ไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่งและสมควรได้รับการประเมินว่ายังมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปอีกหรือไม่) โดยกำหนดให้มีการติดตามผลเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการประเมินผลทั้งการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ โดยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างเพียงพอ และกำหนดให้รายงานเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในโดยตรงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (ถ้ามี) อย่างเพียงพอและทันกาล

เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามและการประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

- ประเมินข้อตรวจพบ ข้อบกพร่องและข้อเสนอนะที่ได้จากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ โดยทันที
- กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อตรวจพบและข้อเสนอนะที่ได้รับจากการตรวจสอบและการสอบทาน
- ดำเนินมาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการหรือแก้ไขปัญหาก็ได้รายงานให้ผู้บริหารระดับเหนือกว่าทราบภายในระยะเวลาที่กำหนด กระบวนการแก้ไขปัญหาก็เริ่มต้นที่การรายงานผลการตรวจสอบหรือผลการสอบทานต่อผู้บริหารในระดับเหนือกว่าและเสร็จสิ้นลงเมื่อมาตรการที่ใช้ก่อให้เกิด
  - การแก้ไขข้อบกพร่องที่พบ
  - การปรับเปลี่ยนในทางที่ดีขึ้น หรือ
  - การชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ กับข้อตรวจพบ และข้อเสนอนะ

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* เอกสารคำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

#### ค. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

- (4) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร
- (การทบทวนผลการดำเนินการ)



### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงานโดยพิจารณาความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน (Self Assessment Report Card : SAR Card)
- 2) ผู้บริหารพิจารณาผลการดำเนินการในเรื่องแผนงาน/โครงการ และแผนการใช้จ่ายเงิน (Cash Flow) ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project มาใช้ในการติดตามงานเป็นประจำทุกสัปดาห์
- 3) มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเมื่อพบปัญหาอุปสรรค ให้รายงานปัญหาอุปสรรคต่อที่ประชุมฝ่ายบริหาร เพื่อหาทางแก้ปัญหาต่อไป
- 4) กำหนดให้ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง เป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงาน

- (5) - ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง  
- ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

ส่วนราชการควรเลือกตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ พันธกิจหลัก และกระบวนการสร้างคุณค่านำมาทบทวนเป็นประจำ เช่น

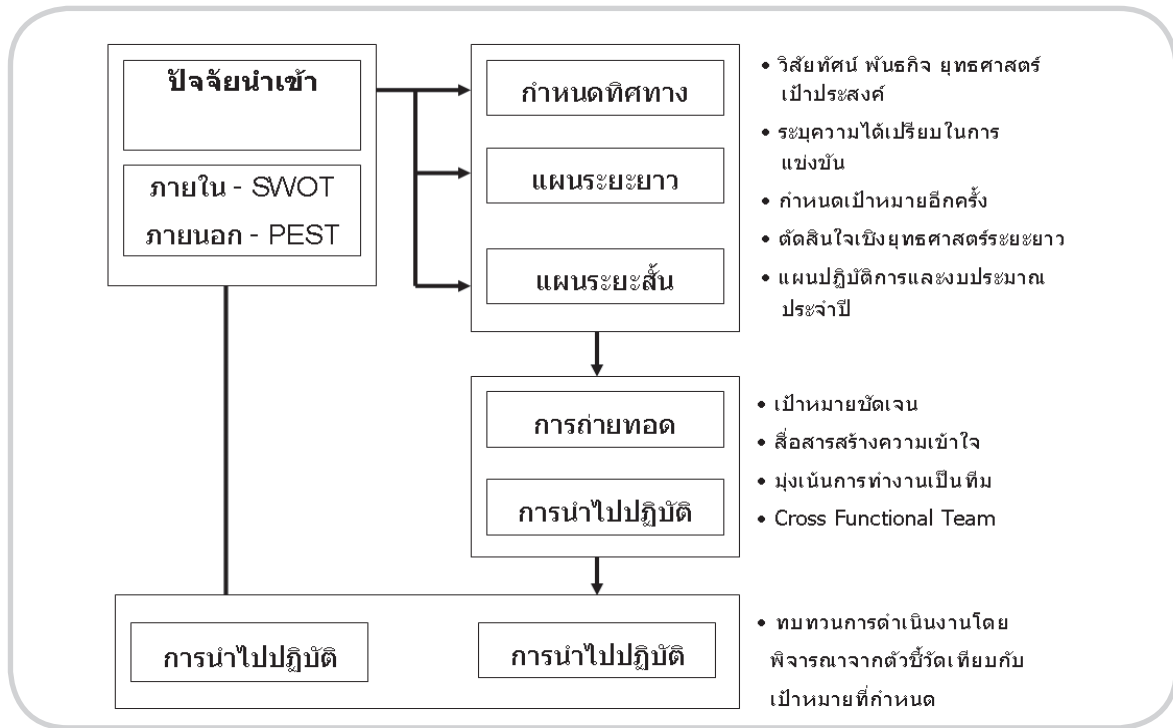
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ

- (6) - ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้ง ใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
(การใช้ประโยชน์จากผลประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญและการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) นำผลการทบทวนจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น Vital Few\* (การเลือกกลุ่มปัญหาที่สามารถทำได้ง่ายแต่ส่งผลกระทบสูง : หลัก 80/20 ของ Pareto) ตาราง 2 ปัจจัย เป็นต้น
- 2) นำผลจากการจัดลำดับความสำคัญมากำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรได้อย่างทันที่
- 3) มอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ
- 4) นำผลการดำเนินการมารายงานต่อผู้บริหาร และถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น

โดยมีขั้นตอนการทบทวนผลการดำเนินการ และการนำผลการทบทวนไปใช้ในการกำหนดทิศทางองค์กรดังภาพ



**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

\* คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. หน้า 70

- (7)
- ผู้บริหารของส่วนราชการในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร
  - ส่วนราชการนำผลจากการประเมินผลงานของผู้บริหารไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรของผู้บริหารทุกระดับอย่างไร
- (การประเมินผลงานผู้บริหาร และนำผลการประเมินไปปรับระบบการนำองค์กร)**

**◆ แนวทางการดำเนินการ**

1. กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
2. จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปต้องมีการประเมินผลงานตามที่ได้รับเป้าหมาย (ที่ได้รับการถ่ายทอด) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม
5. ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ

6. ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลชื่นใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

## 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

### ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- (8) - ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร  
(การดำเนินการต่องานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม (เหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว))

### ◇ แนวทางการดำเนินการ

หากการดำเนินงานหรือบริการขององค์กรส่งผลกระทบต่อสังคม องค์กรต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยดำเนินการได้ดังนี้

- 1) จัดตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบโดยเฉพาะผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นในประเด็นต่างๆ ดังนี้
  - กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบทางลบอันเกิดจากผลการดำเนินงานและการบริการขององค์กร และผลเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละกลุ่ม
  - ศึกษาแนวทางในการแก้ไขผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น
- 2) เสนอฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร
- 3) ดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบตามมาตรการที่กำหนด
- 4) ประเมินผลการดำเนินการแก้ไขผลกระทบทางลบ และนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงมาตรการ หรือแนวทางในการจัดการผลกระทบทางลบ

- (9) - กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร
- (10) - ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร  
(การดำเนินการต่องานที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคม (การประเมินและป้องกัน))

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อชุมชน คือการวิเคราะห์หรือประเมินผลและคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือบริการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในการวิเคราะห์ควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ การทำงาน อาชีพและการบริการต่อโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

- 1) จัดตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการและบริการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต
- 2) คณะทำงานศึกษาและระบุความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบทางลบต่อสังคมเนื่องจากการดำเนินงานและบริการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยพิจารณาจากรายละเอียดข้อมูลชุมชน และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
- 3) ศึกษาวิธีการและแนวทางในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 4) คณะทำงานเสนอฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดมาตรการและวิธีการในการรองรับและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 5) นำมาตรการและวิธีการที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารไปใช้ในการป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานและบริการขององค์กร
- 6) ประเมินผลการดำเนินการเพื่อป้องกันผลกระทบทางลบ และนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงมาตรการหรือแนวทางในการป้องกันผลกระทบทางลบ

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

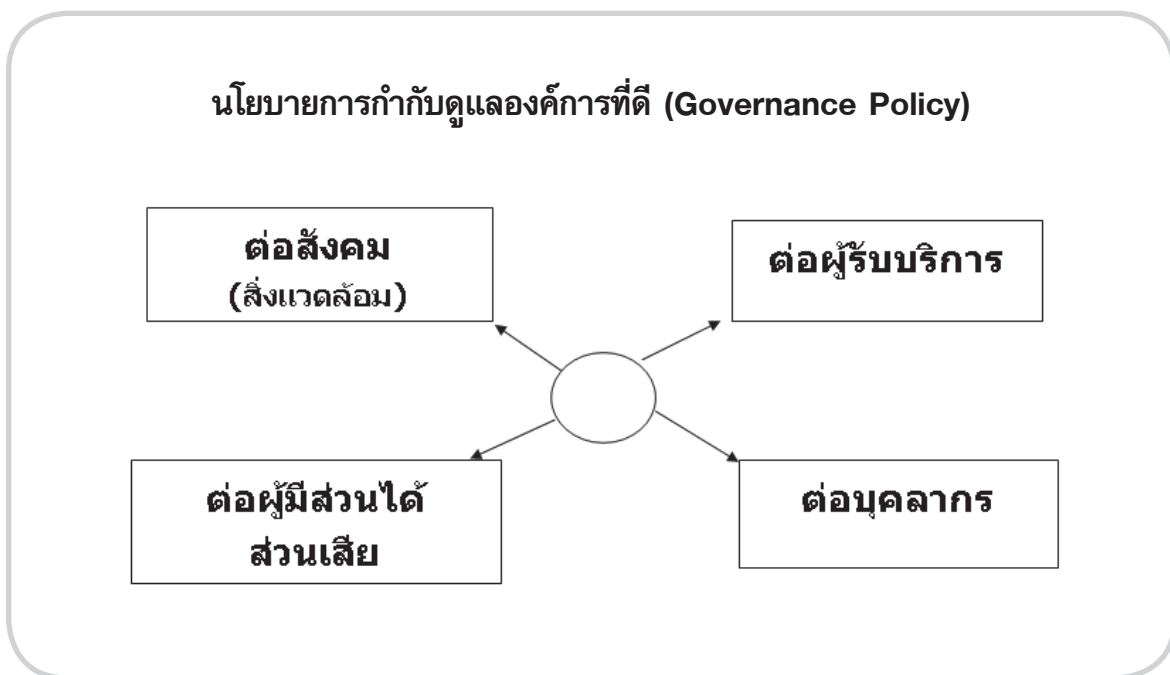
- \* คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีและผลเสีย) ต่อประชาชน และระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

### ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- (11) - ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมอย่างไร
- (การกำหนดวิธีปฏิบัติให้ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน)

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

1. ส่วนราชการต้องกำหนดให้มีการวิเคราะห์ที่ค่านิยมหลัก
2. จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Governance Policy) ซึ่งประกอบด้วย นโยบายข้อกำหนดและแนวปฏิบัติในระดับองค์กรและระดับบุคคล
3. สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรให้รับรู้ทั่วกันโดยการฝึกอบรม ประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่าง ๆ
4. ติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดมาตรการสำหรับการละเมิดจริยธรรม (Compliance) เช่น การว่ากล่าว การตักเตือน และการลงโทษทางวินัย



**ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญดำเนินการขององค์กร**

- (12)
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อส่วนราชการ
  - ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร
  - มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน
  - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร
- (การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ)**

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

องค์กรควรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตวิญญาณที่จะตอบแทนกลับต่อสังคมอย่างแท้จริง ตามแนวคิดการสร้างรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ซึ่งองค์กรทุกขนาดมีโอกาสบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี โดยครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการให้บริการชุมชน ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในชุมชน รวมถึงความร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา ความร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขอนามัยของชุมชนท้องถิ่น โดยการให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งความร่วมมือในการมีบทบาทในการชักชวนองค์กรอื่นให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือการแข่งขันขององค์กร และเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ในองค์กรและร่วมมือกันในการสนับสนุนชุมชน โดยมีขั้นตอนในการคัดเลือกชุมชนและสนับสนุนชุมชนดังนี้

- 1) ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกชุมชน โดยกำหนดปัจจัยที่สำคัญในการใช้คัดเลือกชุมชน เช่น เป็นชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ หรือชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร หรือเป็นชุมชนที่เห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธิต
- 2) สสำรวจ จำแนก และจัดลำดับความต้องการของชุมชนที่เลือก ทั้งนี้ ควรให้การสนับสนุนโดยคำนึงถึงทรัพยากร และขีดความสามารถขององค์กร
- 3) ดำเนินการสนับสนุนชุมชนตามกิจกรรมที่กำหนด และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน
- 4) ติดตามประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของชุมชน

**คำถามข้อนี้อาจต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทภาครัฐไทย**



# ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

## หมวด 1 การนำองค์กร

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Effectiveness)
2. โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล (Governance System Structure)
3. กระบวนการนำองค์กร (Leadership Process )
4. แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

### ◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

#### 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Effectiveness)

##### หลักการ

การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและเหมาะสมขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร และสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ทิศทางนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องมีวิธีการที่ชัดเจนและเหมาะสมในการสื่อสารถึงทิศทาง เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ เข้าใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุซึ่งเป้าหมาย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นในสื่อทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์จากผู้บริหารสู่พนักงาน และต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารความเห็น มุมมอง แนวคิดและข้อเสนอแนะจากพนักงานกลับสู่ผู้บริหารในลักษณะการสื่อสารสองทาง รวมทั้งการสื่อสารผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางที่บริษัทกำหนดหรือไม่ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

##### กระบวนการ

1. ทราบอย่างชัดเจนถึงเนื้อหาของสารที่ต้องการสื่อให้ผู้รับสารทราบ พร้อมทั้งทราบถึงกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องการให้รับทราบ
2. วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหลักว่ามีพฤติกรรมอย่างไรทั้งในเรื่องของลักษณะการทำงาน และกลุ่มสังคม เพื่อเลือกและกำหนดวิธีการส่งสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจพิจารณาวิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายทราบถึงสิ่งที่ต้องการสื่อออกไป
3. ดำเนินการสื่อสารออกไปตามแนวทางที่กำหนด พร้อมทั้งพิจารณาความเหมาะสม ด้วยว่าควรเป็นการสื่อสารทางเดียวหรือสองทิศทางซึ่งขึ้นอยู่กับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของสารที่จะส่งออกไป

4. เฝ้าติดตามและประเมินว่าผู้รับสารได้รับสารและเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ทราบหรือไม่ พร้อมทั้งต้องตระหนักว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับสารที่ต้องคิดและหาวิธีการที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย

5. ปรับปรุงและหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 2. โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล (Governance System Structure)

### หลักการ

หลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญที่หลายองค์กรในปัจจุบันได้นำมาประยุกต์ใช้ และเป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้งเป็นความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลโครงสร้างองค์กรด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อวางระบบ กำหนดแนวทาง การนำไปใช้ การกำกับดูแลการบริหารงานขององค์กร

โครงสร้างที่ชัดเจน เป็นอิสระ และยอมรับจากทุกหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกระบวนการบริหารหลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจนและเป็นระบบ

### กระบวนการ

1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำองค์กร กำหนดและแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และฝ่ายจัดการขององค์กร อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ทั้งนี้ องค์กรต้องพิจารณาความถ่วงดุลของคณะกรรมการฯ ที่ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ที่ไม่เป็นผู้บริหารเพื่อให้ได้ข้อเสนอที่เป็นธรรมและอิสระ

2. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแลกิจการในเรื่องสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. คณะกรรมการฯ ประกาศให้เกิดการรับรู้สิทธิและความเท่าเทียมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ กลุ่มบุคลากร ลูกจ้าง ผู้ตรวจสอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ใช้บริการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเปิดเผย

4. คณะกรรมการฯ จัดทำแนวทางเกี่ยวกับจริยธรรมหรือจรรยาบรรณ (Code of ethics or statement of business conduct) พร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ รวมทั้งบุคลากรขององค์กร

5. ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และจริยธรรมของธุรกิจ

6. กำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจน

7. จัดตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานตามความจำเป็นของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

8. ดำเนินการจัดทำ รักษาไว้และทบทวนระบบการควบคุม อาทิ การควบคุมทางการเงิน การปฏิบัติงาน การจัดการความเสี่ยง และรายการผิดปกติทั้งหลาย
9. จัดทำรายงานให้ครอบคลุมถึงเรื่องสำคัญ ๆ ตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีและเปิดเผยต่อสาธารณชน และพร้อมรับการตรวจสอบ

### 3. กระบวนการนำองค์กร (Leadership Process )

#### หลักการ

องค์กรยุคใหม่ ไม่ว่าจะขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ จะประสบความสำเร็จได้ หัวใจสำคัญหรือคำตอบสุดท้ายอยู่ที่ ผู้นำ ซึ่งผู้นำยุคใหม่ต้องรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และที่สำคัญต้องมีภาวะผู้นำ หรือความสามารถในการเป็นผู้นำ เนื่องจากองค์กรยุคใหม่เน้นที่การทำงาน ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการนำทีม สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเป็นผู้ผลักดันพัฒนาทีม กระบวนการทำงาน และนำองค์กรสู่ความแข็งแกร่ง ตลอดจนต้องมี Model ในการเป็นผู้นำ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน สู่การเป็นผู้นำที่ผู้ตามยอมรับและให้ความเชื่อมั่น

#### กระบวนการ

1. ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะผู้บริหารร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากพันธกิจหลักและนโยบายการพัฒนาประเทศ
2. กำหนดค่านิยมหลักเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร
3. สร้างระบบการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมองค์กร
4. สร้างระบบการตรวจสอบความเข้าใจและการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร
5. สร้างระบบตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนด
6. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะผู้บริหารด้านจริยธรรมในการบริหารและการประพฤติปฏิบัติที่ดี
7. สร้างระบบการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและการสร้างนวัตกรรม โดยอาจใช้เครื่องมือ เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC)
8. กำหนดตัวชี้วัดหลักเพื่อประเมินระบบการนำองค์กร และถือเป็นผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของคณะผู้บริหารจัดทำแผนการส่งเสริมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผน รวมทั้งจัดให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### 4. แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

##### หลักการ

ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่สำคัญนอกเหนือจากการมีระบบการบริหารจัดการที่ดีแล้วองค์กรต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ คักยภาพ ทักษะดี และมีศิลปะในการบริหารงานที่ดี ในองค์กรที่มีอายุงานที่ยาวนานอาจประสบปัญหาการเกษียณอายุของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อระบบการบริหารจัดการองค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน วางแนวทางและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานที่มีการเกษียณอายุหรือลาออก

##### กระบวนการ

1. สรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาทดแทนตำแหน่ง โดยกำหนด Competency ของตำแหน่งงานที่จะหาคนมาทดแทนให้ชัดเจนกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังตาม Competency แต่ละตัว เป็น Role Model ให้ชัดเจน ประเมิน Competency ของบุคคลตามเกณฑ์ Competency ของตำแหน่งที่กำหนดไว้พิจารณาจัดลำดับคัดเลือกบุคคลที่ตรงกับ Role Model มากที่สุดโดยเรียงจากมากไปหาน้อย สามารถเลือกได้ 3 ลำดับสำรองไว้ในกรณี Successor ลำดับแรกลาออกไป

2. จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรม

- 2.1 ผู้เป็นเจ้าของตำแหน่งประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อนหรือหาช่องว่าง (Gap) จุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงของ Successor แต่ละคน

- 2.2 จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมรายบุคคล (Individual Development Plan) แก่กลุ่ม Successors โดยให้โอกาสแก่ Successor ลำดับแรกก่อน หากมีงบประมาณมากพอก็ให้พัฒนา Successor ทั้งหมดไปพร้อมกัน

3. พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและปรับเปลี่ยนสวัสดิการตามความเหมาะสมเมื่อเลื่อนตำแหน่ง

#### 5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลในสองระดับ กล่าวคือ

(1) **ระดับองค์กร** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงมีผลหรืออาจเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร โครงสร้างองค์กรที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่าง ๆ ที่วางไว้ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัลและแรงจูงใจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรในองค์กรเมื่อสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้

(2) **ระดับของตัวบุคคล** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนมาสู่ ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไรก่อนไปสู่การ ยอมรับและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

◆ **บทบาทหลัก ๆ ที่สำคัญต่อการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้**

### 1. ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หมายถึง ผู้กำหนดและตัดสินใจว่าการ เปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผล กระทบสูงต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จึงควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกิด การเปลี่ยนแปลง ผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างสมบูรณ์

### 2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) หมายถึง ผู้ที่ให้การผลักดันและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งสามารถสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ไปยังกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กร ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการบริหารจัดการและแก้ไข ปัญหา ตลอดจน ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจให้กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กรเกิดการยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

### 3. ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่มีส่วนช่วยและ ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแลและติดตามให้การบริห การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และได้ผลลัพธ์อย่างที่คาดหวังไว้ โดยจะเป็นตัวกลางใน การประสานงาน และทำการสื่อสารถึงปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อกังวลและความคิดเห็นต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมายให้ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้รับทราบ เพื่อหาแนวทาง ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือนำไปสู่การปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะทำให้การ เปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ อีกทั้งควรมีความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมาย (Change Target) และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อของแต่ละ กลุ่มเป้าหมาย

#### 4. ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า และมีความเต็มใจ ยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า มีความเต็มใจ ยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

#### กรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จนั้น เกิดจากดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล กรอบแนวทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจะช่วยในการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ๆ รวม 4 ประการ

##### 1. การนำทาง (Navigation)

หมายถึง การวางแผน การกำกับทิศทาง การบริหารจัดการ และการวัดผล อันจะนำไปสู่เป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ **การวางแผนการเปลี่ยนแปลง** จะประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง มีแนวทางดำเนินการอย่างไร รวมทั้งต้องมีการกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมในการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงความสามารถและระยะเวลาสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านั้น ด้วยซึ่งแผนที่กำหนดไว้นี้จะช่วยทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้เป็นระยะ ๆ และแสดงให้เห็นว่ากำลังจะก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง

##### 2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

หมายถึงการสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร นอกจากนั้นแล้วการวางบทบาทและให้ผู้นำได้รับความสำคัญของบทบาทผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องมากกับการสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจและตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำขาดความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่อาจสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรได้

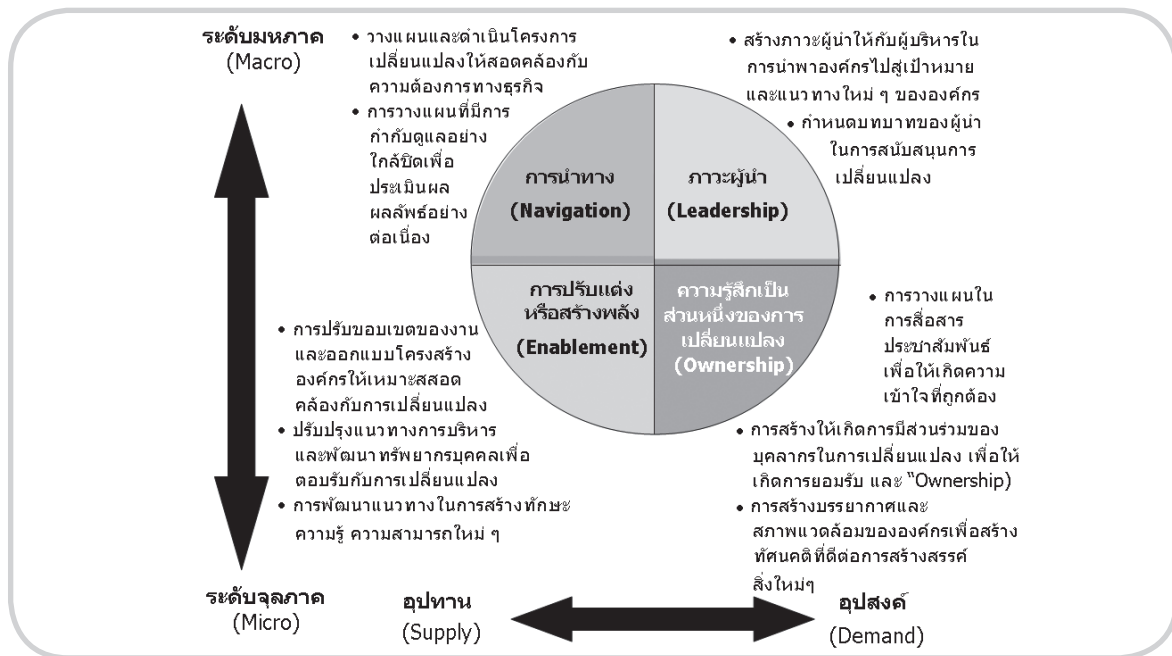


### 3. การปรับแต่งหรือสร้างพลัง (Enablement)

หมายถึงการสร้างความพร้อม ทั้งในด้านศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นแก่บุคลากรและองค์กร เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การสร้างทักษะ ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือใหม่ ๆ ให้กลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน การปรับเปลี่ยนขอบเขตหน้าที่ของงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดแรงจูงใจต่าง ๆ เป็นต้น

### 4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership)

หมายถึง การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องสร้างในองค์กร โดยมีกิจกรรมหลักคือการสื่อสารทำความเข้าใจในองค์กร มีการสร้าง “ภาพ” ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร จะมีผลอย่างไรกับบุคลากรและองค์กร เพื่อให้ทุกคนเห็นจุดหมายปลายทางใน “ภาพ” เดียวกันตั้งแต่ต้น การสร้างเครือข่าย (Network) ของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานได้รับข้อมูล และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง สามารถปรับตัวได้ดี นอกจากนั้นการสร้างเครือข่ายต่าง ๆ นี้จะช่วยให้เข้าใจที่มาของแรงต่อต้านได้ดีมากขึ้น เพื่อจะบริหารจัดการได้ถูกประเด็น



จากภาพได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในทั้งสองระดับ นอกจากนี้การพิจารณาถึงความสมดุลระหว่าง “การผลักดัน” และ “ความต้องการ” ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากขาดความต้องการแล้วการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นในองค์กรไม่ได้ ทั้งนี้ แต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละช่วงระยะของการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้น ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งบทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

ดังนั้น ในหมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
- (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
- (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ อยู่บนพื้นฐานหลัก 2 ข้อ คือ 1) เข้าใจในวงจรการจัดการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ 2) รู้ว่าจะใช้เครื่องมือใดมาประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรการจัดการ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

ในกระบวนการวางแผน สารสนเทศพื้นฐานควรมีสารสนเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1) การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากร และมีการดำเนินการตามแผนแล้ว จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2) การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย

- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น และยังคงอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ
- การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน
- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม คือมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป
- การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การดำเนินการตามหมวด 2 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8-9, 13-20, 22, 33-34

## แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

#### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

##### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- (1) ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ
- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
  - กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
  - โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้
- (การวางแผนยุทธศาสตร์)**

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องชี้ เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ

1) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

##### 1.1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อาทิ

- Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันอยู่ จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) 2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) 3) สิ่งทดแทน (Substitute) 4) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier Power) 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

- PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยพิจารณาถึง ความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

- Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า หางช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

- SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ที่จะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

นอกเหนือนี้ ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่สามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ได้ เช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่ และความต้องการในการวิเคราะห์

1.2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

1.3) การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น ให้ความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่มุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

โดยการนำทิศทางขององค์กรมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และ 2) อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้



## 1.4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation)

เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

โดยการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยต้องพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้ง 4 มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะมี ความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ

2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ผู้บริหารบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

3) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ควรได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี (rolling plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

4) ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า และให้สอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น มาประกอบด้วย

5) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไป

**หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ตามแนวคิด Kaplan and Norton ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ**

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. ปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
5. วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ อย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง



- (2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
- ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน
  - **สภาพการแข่งขัน** ทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ ( \* )
  - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อ บริการและการดำเนินการของส่วนราชการ
  - จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและ**ทรัพยากรอื่น ๆ** ของส่วนราชการ
  - การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการ หรือกิจกรรม ที่มีความสำคัญกว่า
  - ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ
  - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
  - **ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน**
  - จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ( \* )
- (การนำปัจจัยมาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์)

**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

- \* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
  1. การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
  2. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
  3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)
  4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร ได้แก่

### 1.1) ปัจจัยภายใน ได้แก่

- ความสามารถในการปฏิบัติงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (ความคุ้มค่าด้านงบประมาณ/บุคลากร/เวลาในการดำเนินการ)
- ชีตความสามารถของบุคลากร
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงการบริหารจัดการทางการเงิน จริยธรรม การกำกับดูแลตนเอง และข้อบังคับด้านอื่น ๆ ขององค์กร

### 1.2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพการเปลี่ยนแปลงด้าน Political, Economics, Social, Technology, Legal, Environment (PESTLE)
- ความเสี่ยงทางด้าน สังคม เช่น ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม
- จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน

1.3) ผลการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของการดำเนินการตามแผนในปีที่ผ่านมา โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงานความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

### 1.4) ผลการทบทวนทิศทางขององค์กร

2) ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ องค์กรต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้นั้น มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลคู่แข่งเปรียบเทียบ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้ประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น

### ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (3) - ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง  
 - ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น  
 - ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น
- (4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการ ได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญข้อ ขององค์กร 2 อย่างใด  
 - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก  
 - - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว  
 - - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- (การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก)**

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักต้องให้มีความชัดเจน ว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

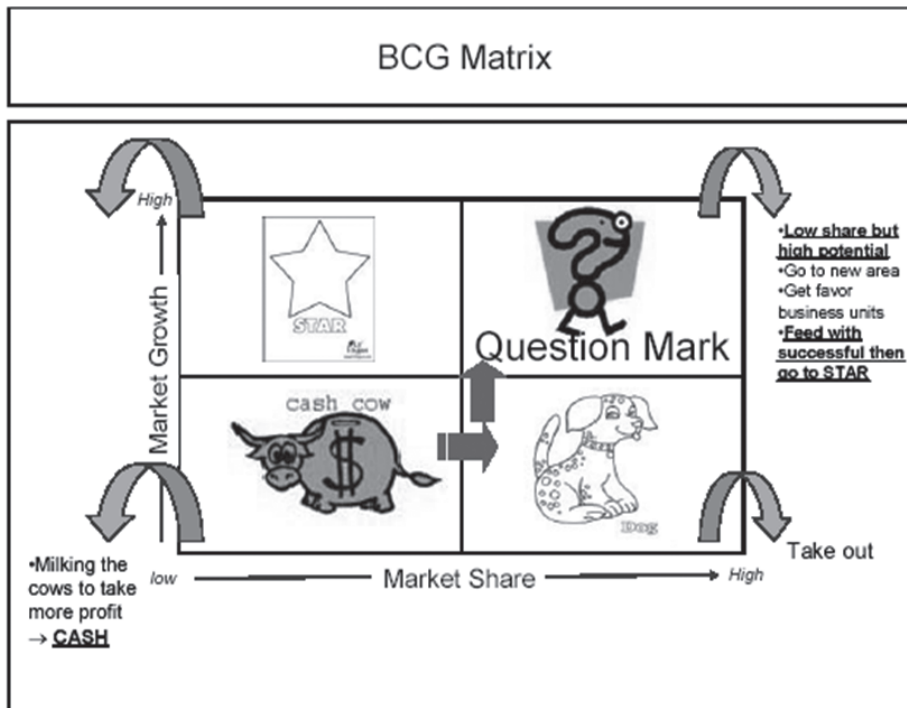
1) ในแต่ละเป้าประสงค์ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

2) ในการกำหนดเป้าประสงค์แต่ละประการ ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นควรจะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในแต่ละเป้าประสงค์ เพื่อจัดทำออกมาเป็น Risk Map และสุดท้ายกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ

3) ในการกำหนดเป้าหมาย ควรนำผลการดำเนินการของหน่วยงานเทียบเคียงมาประกอบในการกำหนดเป้าหมายด้วย

4) ในการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาในการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหาร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ และผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เพื่อการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม

5) ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และโอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร



## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

### ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ
- ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก
  - จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ
  - ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน
- (การนำแผนสู่การปฏิบัติ)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ภายหลังจากการจัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดกลยุทธ์ และแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการสื่อสาร ถ่ายทอดแล้ว การดำเนินงานในขั้นต่อไป ควรจะเป็นดังนี้

1.1) การพิจารณาโครงการ แผนงานต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ นั้นจะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ (Action Plan) ควรกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารโครงการ (Project Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหารโครงการที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์โครงการให้ได้ดีนั้นต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควร ดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เต็มรูปแบบ โดยการพิจารณาจากเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย อะไรคือโครงการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการเมื่อคิดโครงการได้แล้วจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ และเมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีการติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่าง ๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง ได้คิดวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน

1.2) พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) เป็นเครื่องมือในการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก

ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร และพิจารณาว่ากระบวนการไหนเป็นกระบวนการหลักที่ส่งผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร แล้วดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบในลักษณะของ As Is เทียบกับ To Be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถใช้เครื่องมืออื่น ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุงได้ เช่น Value Chain เป็นต้น

1.3) การที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้ ควรจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งงานไหนที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Strategic Job Families) ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เมื่อได้ตำแหน่งงานหลักแล้ว ควรจะกำหนดได้ว่าอะไรคือทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่บุคลากรในตำแหน่งนั้นควรมีเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็เป็นการหาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานหลักนั่นเอง

การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะทักษะ ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ในการวิเคราะห์ควรจะต้องที่เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง และกำหนดว่าบุคลากรกลุ่มหรือตำแหน่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จากนั้นวิเคราะห์ว่าอะไรคือสมรรถนะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

1.4) สุดท้ายจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้น อะไรคือความรู้ที่องค์กรควรมี และความรู้เหล่านั้นองค์กรมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใดในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว และถ้ายังไม่มีอยู่จะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้นั้น พร้อมทั้งการเผยแพร่ความรู้เมื่อได้รับมา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น



1.5) จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่าง ๆ ควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือวัฒนธรรมหรือค่านิยมในการทำงานที่เป็นที่ต้องการหรือพึงประสงค์ เพื่อให้เป็นแนวประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

1.6) การที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างที่จะช่วยในการตัดสินใจและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในกรณีนี้สามารถใช้โครงการระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS) และระบบการบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) เป็นกลไก และเครื่องมือในการได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

2) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ คำนึงถึง

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแผนปฏิบัติการ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน
- ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
- ความเชื่อมโยงกับแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่จะมารองรับเพื่อให้สามารถปฏิบัติ

แผนได้สำเร็จโดยแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลควรประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การสรรหา ว่าจ้าง การรักษาบุคลากร การกระจายอำนาจ การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัลแรงจูงใจ

นอกจากนั้น ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนและเหมาะสม เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ผลการสำรวจบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

จากแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ข้อมูลจะถูกนำมาประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของบุคลากร ตัวอย่างเช่น การลาหยุดการไอน์ย้าย ข้อร้องเรียนของบุคลากร อัตราการเกิดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

ตัวอย่างแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

- การออกแบบระบบงานขององค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น
- การส่งเสริม ริเริ่มให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การปรับเปลี่ยนระบบการยกย่อง ชมเชย โดยเน้นการยกย่อง ชมเชย ให้กับระบบการทำงานเป็นทีม
- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้การศึกษาหรือฝึกอบรม ในการพัฒนาบุคลากร เช่น
  - พัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้ที่ขึ้นระดับบริหารในอนาคต
  - สร้างเครือข่ายร่วมกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจถึงความสามารถของบุคลากรในอนาคต
  - การพัฒนาหน่วยฝึกอบรมขององค์กร ให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการฝึกอบรม

3) ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ให้นับสนุนการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

- \* 1. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
“การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)”
- 2. คู่มือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ

- (6) - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง  
- หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว  
**(การจัดทำแผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง)**

**◆ แนวทางการดำเนินการ**

ควรใช้การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้วย เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ระบุปัจจัยเสี่ยง และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสียหาย ความล้มเหลว หรืออาจลดการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติราชการ
- 2) กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
- 3) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ซึ่งจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/และไม่สามารถควบคุมได้ ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- 4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 5) ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอน และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ
- 6) จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

- \* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits)  
“การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)”

- (7) **แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง**

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการติดตามผลของการปฏิบัติตามแผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการโดย

1. การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - 1.1 วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 1.2 วิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงานด้าน HR
  - 1.3 กำหนดประเด็นกลยุทธ์ทางด้าน HR
  - 1.4 กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทางด้าน HR
  - 1.5 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทางด้าน HR
  - 1.6 สืบหาข้อมูลทางด้าน HR ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - 1.7 ตั้งเป้าหมายแผนงานรองรับและเป้าหมายลดหลั่น
2. การติดตามผลของการปฏิบัติตามแผนทรัพยากรบุคคล
  - 2.1 ติดตามผลลัพธ์และดำเนินการปรับปรุง
  - 2.2 ประเมินผลลัพธ์และประเมินผลการปฏิบัติงาน

- (8) - **ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง**  
 - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1. กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ
2. คาดการณ์ผลการดำเนินการเพื่อกำหนดค่าเป้าหมาย
3. กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด
4. แปลงเป้าประสงค์ระดับองค์กร ไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

- (9) - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 ก.(8) มีอะไรบ้าง  
 - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (\*) เมื่อเปรียบเทียบกับ
- - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
  - - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
  - - ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
  - - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)
- (การจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ)**

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

การคาดการณ์เป้าหมายผลการดำเนินการควรแสดงให้เห็นภาพอย่างชัดเจน โดยอาจจัดทำในรูปแบบที่แสดงแนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา 3 ปี หรืออาจเทียบผลการดำเนินการของคู่แข่งเปรียบเทียบ และนำผลการคาดการณ์มาวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการในอนาคต สามารถดำเนินการ ดังนี้

1) การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยตัวชี้วัดที่กำหนดแต่ละแผนปฏิบัติการควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อความสำเร็จขององค์กร และเชื่อมโยงถึงระดับปฏิบัติ โดยครอบคลุมกระบวนการหลัก ซึ่งส่งผลถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2) เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) มีขั้นตอน ดังนี้

3.1) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/กอง ให้สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

3.2) สำนัก/กองกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จของระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล

3.3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับสำนัก/กอง

3.4) ระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน

3.5) สำนัก/กอง ชี้แจงรายละเอียดคำรับรองฯ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์

4) การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการ ควรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ควรเปรียบเทียบคู่แข่ง คู่เทียบเคียง และผลการดำเนินการที่ผ่านมา

การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ทำให้พบและสามารถถอดอุปสรรคในทางการแข่งขันได้ ทราบถึงผลกระทบที่จะมีในระยะสั้น และสามารถระบุถึงโอกาสที่มีในสภาพการแข่งขันได้ วิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต มีหลากหลายรูปแบบ เช่น การจำลองเหตุการณ์ (Scenario) เป็นต้น

การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ จะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ หรือควรที่จะกำหนดใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่อไป ควรทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 2-5 ปี เพื่อทำการพัฒนาผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

\* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

“การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)”

## ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)

#### หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

#### ◆ 1. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

##### หลักการ

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร และทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น โดยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ และนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้อัตลักษณ์การปฏิบัติการ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

##### กระบวนการ

#### 1. วิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดย

1.1 จัดทำกระบวนการ SIPOC เพื่อกำหนดกระบวนการหลักที่สำคัญ กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ตามผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กรที่วิเคราะห์จากพันธกิจที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งสำรวจและสรุปหาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

1.2 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของส่วนราชการจากการประเมินตนเอง โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกส่วนราชการโดยการประเมินความเสี่ยง/สภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ/นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ

2. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาทบทวนพันธกิจ/วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ/ความต้องการของ

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุในโครงสร้างองค์กร รวมถึงสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของหน่วยเหนือ (กระทรวง/รัฐมนตรี) และกฎหมาย เช่น พรฎ.ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจขององค์กร

4. กำหนดเป้าประสงค์ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแยกเป็น 4 มิติตามคำรับรองปฏิบัติราชการ คือ 1.ประสิทธิผลตามพันธกิจ 2. คุณภาพการให้บริการ 3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (ที่ต้องตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย) 4. มิติด้านพัฒนาองค์กร

5. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยเรียงเป้าประสงค์เป็นสี่มิติตามคำรับรองปฏิบัติราชการ

6. กำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (KPI) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์

7. กระจายตัวชี้วัดระดับองค์กรให้กับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดโครงการ/แผนปฏิบัติการ (Action plan) ตัวชี้วัดของโครงการ ระยะเวลาและงบประมาณให้สอดคล้อง

8. ดำเนินการตามแผน ติดตามแผนจากผลรายงานตัวชี้วัด พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข

## 2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

### หลักการ

ความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจและองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรและสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการอย่างเป็นระบบในการประเมินความเสี่ยงที่มีต่อการบริหารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

เมื่อองค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต้องมีการประเมินและตัดสินใจอย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านั้นมีผลกระทบต่อองค์กรจนไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทุกมิติของการบริหารงานในองค์กร

### กระบวนการ

#### ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

- ประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรืออาจสุ่มตัวอย่างแผนหรือกลุ่มงานต่างๆ ที่มีความเสี่ยงสูงมาดำเนินโครงการ โดยกำหนดให้แต่ละแผนประเมินความเสี่ยงในงานของตนที่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าประสงค์

- การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เมื่อได้ความเสี่ยงของทุกแผนกที่วิเคราะห์กันมาแล้วต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจพิจารณาจากผลกระทบ ต้นทุนความเสียหาย รวมไปถึงต้นทุนแอบแฝง

- ประเมินการควบคุมความเสี่ยง ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินว่าปัจจุบันองค์กรมีการควบคุมความเสี่ยงตัวนี้แล้วหรือยัง การควบคุมนั้นเป็นอย่างไร เราจะสามารถพัฒนาการควบคุมความเสี่ยงนี้ได้หรือไม่ อย่างไร และเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการควบคุมมากน้อยเพียงใด

### ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งควรประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ อาทิ คำอธิบายความหมายของความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ การจัดประเภทความเสี่ยง ที่มาและสาเหตุของความเสี่ยง ผลของความเสี่ยง การจัดการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน แนวทางการปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง ตัวชี้วัดความสำเร็จของความเสี่ยง รายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้แผนปฏิบัติที่ได้ทำมา

## 3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)

การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลมีหลักการสำคัญ คือ ต้องพิจารณาว่าใครเป็นผู้ขับเคลื่อนแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตลอดจนตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้บรรลุ นั่นก็คือบุคคลในองค์กรทุกระดับ หรือการที่จะทำให้ผลลัพธ์ขององค์กรบรรลุได้ นอกจากการผลักดันจากผู้บริหารแล้ว ยังเกิดจากการผลักดันและความร่วมมือจากบุคคลในระดับล่างด้วย ซึ่งการแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานนี้จะช่วยทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานโดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ร่วมกัน และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อทำการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับล่างแล้ว ก็สามารถนำไปผูกกับระบบจูงใจพนักงานได้ โดยอาจจะมีการให้คะแนนตามผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล จะทำให้มีระบบประเมินผลที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกันในทุกๆระดับ และทำให้ทุกระดับมีระบบประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

เป้าประสงค์ของหน่วยงานควรมีที่มาจาก 2 แหล่งคือ ดึงเป้าประสงค์ลงมาจากระดับองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานและองค์กร และอีกแหล่งคือการกำหนดเป้าประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเอง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการมุ่งเน้นที่จะพัฒนา และควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่จะวัด และตัวชี้วัด

นอกจากนี้ หากภายในองค์กรมีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ออกเป็นหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนอย่างชัดเจน ก็ควรจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานหลักก่อน เนื่องจากบางครั้งหน่วยงานสนับสนุนไม่สามารถดึงเป้าประสงค์มาจากองค์กรได้โดยตรงเพราะหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนทำไปเพื่อให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักอื่น ๆ บรรลุ ดังนั้นหากหน่วยงานหลักมีเป้าประสงค์ หน่วยงานสนับสนุนก็สามารถยึดเป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักเป็นแนวทางในการจัดทำระบบประเมินผลได้ ซึ่งโดยปกติแล้วเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานสนับสนุนจะออกมาในลักษณะของการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนจะไม่ค่อยมีงานตามยุทธศาสตร์



## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม และประโยชน์สูงสุดของประเทศ

การบริหารราชการที่ถือเอาประชาชนหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen - centered หรือ Customer-centered) เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติงานของหน่วยราชการในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการและพนักงานของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชน โดยยึดหลักที่ว่า การบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจต้องยึดถือเอาความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด

หลักการบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐโดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง\* คือ การให้บริการตามความต้องการและเงื่อนไขเฉพาะของกลุ่มผู้รับบริการ และส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่นำประทับใจกับประชาชนทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กลยุทธ์การให้บริการจากการสร้างความแตกต่างในการให้บริการไปจากผู้ให้บริการอื่น ๆ

วิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการให้บริการแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องมีลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐในการให้บริการ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารรัฐได้โดยเร็วถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

การให้ความสำคัญกับการให้บริการเห็นได้ชัดในแนวคิดหนึ่งของการจัดการที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ซึ่งเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานที่พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

หนึ่งในสี่มุมมองที่สำคัญ คือ มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐที่ไม่แสวงหากำไรและธุรกิจ การวัดผลด้านผู้รับบริการพิจารณาจาก ความพอใจของผู้รับบริการ เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ จะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและผู้รับบริการกลับมาใช้บริการใหม่ โดย

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ
- การรักษาผู้รับบริการเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของผู้รับบริการและประเมินผล การให้บริการตลอดเวลา
- เตรียมการให้บริการผู้รับบริการใหม่ โดยต้องพัฒนาการให้บริการ เพื่อดึงดูดให้มีผู้รับบริการ ใหม่เพิ่มขึ้น และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 3.1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ขององค์กร ให้ความสำคัญที่กระบวนการได้รับความรู้เกี่ยวกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ติดตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้จะเน้นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และประเมินความ พึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งการรวบรวม การวิเคราะห์ และการสาเหตุของข้อร้องเรียน ซึ่งนำไปสู่ การแก้ปัญหาและการจัดการข้อร้องเรียน

การดำเนินการตามหมวด 3 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 27-38, 42

## แนวทาง และวิธีการ

### เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

#### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการได้คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร (การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

##### ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึงความรู้ของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในเรื่องหลัก ๆ คือ กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ และการทบทวนปรับปรุงวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทันสมัยอยู่เสมอ ความหมายของ “ผู้รับบริการ” คือผู้ที่มารับบริการจากองค์กรโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นองค์กรด้วย ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผล ความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้ นอกจากนี้องค์กรต้องคำนึงถึง “ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต” ให้องค์กรพิจารณาถึงงานที่มีผู้รับบริการอยู่แล้วในปัจจุบันและคาดว่าจะมีเพิ่มมากขึ้น และ/หรือ งานที่ไม่เคยมีผู้รับบริการมาก่อนแต่คาดว่าจะมีผู้มาขอรับบริการ

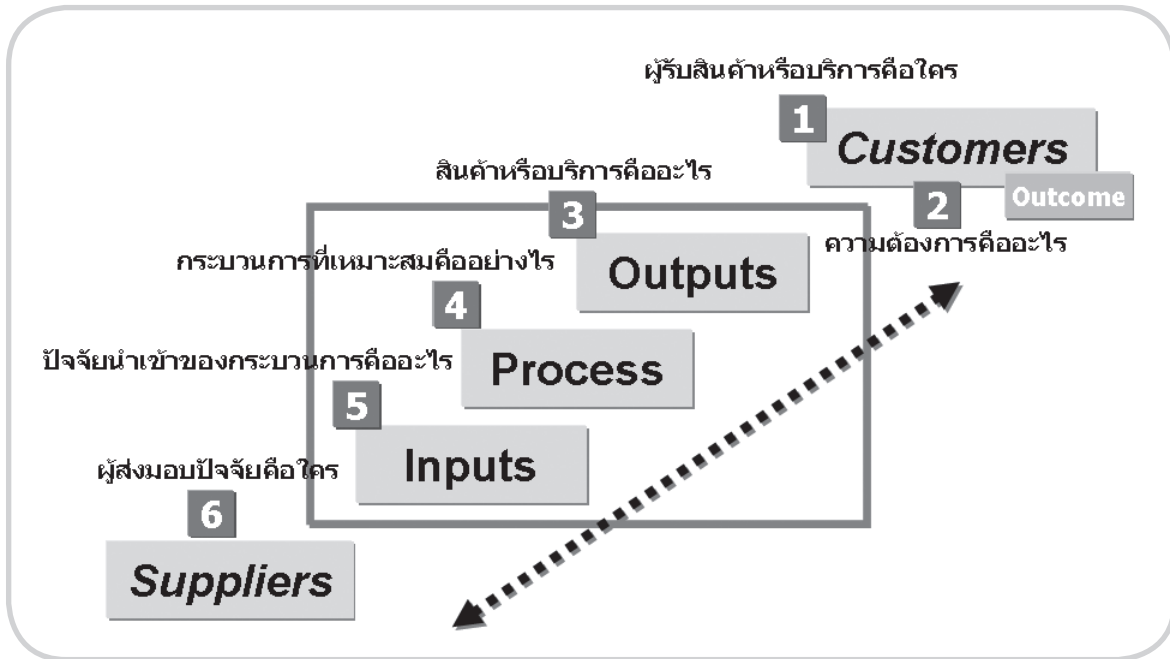
“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการขององค์กร เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในองค์กร ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจกำหนดหรือจำแนกตามปัจจัยใด ๆ ก็ได้ เช่น 1) ประเภทผู้รับบริการที่มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกัน (Homogeneous) ไว้ด้วยกันเพื่อศึกษาหาความรู้ในด้านความต้องการ ความคาดหวังซึ่งแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงบริการอย่างไรเพื่อสร้างความพอใจในการใช้บริการของผู้รับบริการ 2) ประเภทผู้รับบริการที่มีความต้องการหรือความชอบกระจัดกระจาย (Diffused Preferences) ซึ่งองค์กรควรจัดการ

ให้บริการจากศูนย์กลางให้เข้าถึงได้ง่ายก่อน และ 3) ประเภทกลุ่มที่มีความเหมือน (Cluster Preference) ซึ่งการให้บริการควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใหญ่ก่อน

องค์กรควรมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้กำหนดหรือจำแนกไว้เพื่อให้ครอบคลุมตามกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ในหัวข้อ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากนี้องค์กรอาจนำเทคนิค SIPOC Model พิจารณาการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดังนี้



- S = Supplier (ผู้ส่งมอบปัจจัย)
- I = Input (ปัจจัยนำเข้า)
- P = Process (กระบวนการที่เหมาะสม)
- O = Output (สินค้าและบริการ)
- C = Customer (ผู้รับบริการ)

SIPOC Model เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่า ใครคือผู้รับบริการ (Customer) ซึ่งจะเริ่มต้นจากการพิจารณาพันธกิจว่า อะไรคือผลผลิต หรือ บริการ ที่จะส่งมอบและผู้รับผลผลิตและบริการโดยตรง คือ ผู้รับบริการ ดังนั้น จาก SIPOC Model เมื่อองค์กรสามารถระบุผู้รับบริการได้แล้วจะต้องค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ ตลอดจนเชื่อมโยงไปถึงผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าด้วย

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

1) สํารวจพันธกิจขององค์กรเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละพันธกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการ

2) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ เช่น ประเภทการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ช่องทางการให้บริการ เป็นต้น

3) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต ควรศึกษาจากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ขององค์กรด้วย

- (2)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลัก ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
  - ส่วนราชการได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ ๆ อย่างไร

**(การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการความคาดหวังและการนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง)**

“การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง” หมายถึง การรวบรวมและบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ

การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตปัจจุบัน และผู้รับบริการในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียน และคำชมเชย เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่จะพึงมีในอนาคต

การปรับปรุงการให้บริการของบุคลากรมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นองค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ต้องมีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์โดยรวมขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยทำให้องค์กรสามารถวางยุทธศาสตร์รวมทั้งการนำเสนอบริการที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ด้านความสัมพันธ์แต่ละยุทธศาสตร์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรอาจต้องใช้ยุทธศาสตร์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

### 2.1 การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง

1) การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังควรรับฟังและเรียนรู้จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคุณเปรียบเทียบ เพื่อส่งมอบบริการได้ตรงกับความต้องการด้วยวิธีต่าง ๆ วิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญขององค์กร รูปแบบที่นิยมใช้ เช่น

- การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมภาษณ์ผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ
- การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย จากช่องทางการร้องเรียนต่าง ๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

2) การแยกกลุ่มแต่ละกลุ่มเพื่อรับฟังและเรียนรู้ความต้องการจากวิธีการต่าง ๆ

3) ใช้วิธีการติดตามรับฟังและเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป จากทั้งผู้รับบริการหลักและผู้รับบริการลำดับรองลงมา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น การติดตามรับฟังผ่านทางระบบเว็บไซต์ หรือการจัดทำ Public Hearing หรือ Focus Group เป็นต้น)

### 2.2 การนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปรับปรุง

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์กร

3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) องค์กรควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” และ “การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)



- (3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสม และทันสมัย อยู่เสมอ

**(การทบทวนและปรับปรุงการรับฟังเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง)**

การทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้ให้ “เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ” (Keep Current) หมายรวมถึง การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทิศทางขององค์กร และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก วิธีการทำให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมออาจรวมถึงการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับความต้องการ และสถานะผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะขององค์กร รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น การรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ และจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เป็นต้น

**◆ แนวทางการดำเนินการ**

- 1) กระบวนการทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้โดยผ่านกระบวนการวางแผน ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุง (PDCA) ซึ่งต้องดำเนินการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 2) ทบทวนวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม
- 3) องค์กรควรกำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกคนติดตามความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เช่น กำหนดให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้แก่ผู้รับบริการในรูปแบบที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของกระบวนการ โดยมีการนำเสนอข้อคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้มาทบทวนปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม
- 4) องค์กรควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร มาวิเคราะห์จัดกลุ่มเพื่อปรับปรุงการให้บริการได้เหมาะสมตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ”
- “ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ”
- “การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง”
- “การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)



### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพต้องนำความคิดความต้องการของผู้รับบริการมาพิจารณาเพื่อนำไปสู่การออกแบบการให้บริการ และการสื่อสาร ไม่เป็นเพียงแต่การให้บริการแต่ต้องเป็นการสร้างความสัมพันธ์ การได้ทราบเส้นทาง (Flow) ความต้องการของผู้รับบริการจะเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

ระดับการให้บริการที่มีความรวดเร็วและเวลาที่เหมาะสมที่ผู้รับบริการต้องการ การให้การบริการเหนือความคาดหมายของผู้รับบริการเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการทำให้ผู้รับบริการพอใจ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้หลากหลายเนื่องจากผู้รับบริการบางกลุ่มต้องการการให้บริการที่แตกต่างกัน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการจากคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการ โดยนำคุณค่าในมุมมองของลูกค้าคือสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับกับสิ่งที่ต้องเสียไป มาพิจารณาเช่นเวลา หรือ ค่าธรรมเนียม เป็นต้น ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการทั้งก่อนและหลังการให้บริการ หากประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับลดลง แต่ต้องเสียเวลา หรือค่าใช้จ่ายมากขึ้น จะทำให้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้รับบริการกับองค์กรลดลง

ฐานข้อมูลของผู้รับบริการที่เคยรับบริการ หรือข้อมูลผู้รับบริการจากฐานข้อมูลอื่นจะเป็นประโยชน์ในการติดต่อผู้รับบริการได้รวดเร็วและสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ช่องทางการสื่อสารต้องจัดให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม หากสามารถทำได้เพื่อตอบสนองผู้รับบริการควรให้มีการกำหนดให้มีการสื่อสารโดยมุ่งเน้นความต้องการแบ่งเป็นเฉพาะรายบุคคล

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (4) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น (\*)

#### (การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

องค์กรต้องตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยคำนึงคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการมากกว่าโดยคำนึงถึงเกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์กรในระดับต่ำที่สุดขององค์กร การให้ความสำคัญกับแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่าง ๆ ว่างล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการวางแผนการให้บริการ กำหนดช่องทางการสื่อสาร วิธีการให้บริการ การฝึกอบรมบุคลากรว่างล่วงหน้าเพื่อสามารถให้บริการตามผู้รับบริการที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสม และทันเวลา

การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรต้องการดำเนินการอย่างไรใน 5-10 ปีข้างหน้า และวัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องเป็นจริงและสามารถบรรลุได้ นั่นคือโดยนำผลงานวิจัย หรือข้อมูลเดิมต่าง ๆ มาวิเคราะห์ประกอบกับการวิเคราะห์องค์ประกอบภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งทักษะและศักยภาพของบุคลากรในองค์กรต้องเพียงพอในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวต้องพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะสั้น 2-3 วัตถุประสงค์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ วิธีการทางการวิจัยมาช่วยในการตัดสินใจในการวางแผนการให้บริการ

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

การดำเนินการตามรูปแบบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) โดย

- 1) แบ่งกลุ่มผู้รับบริการ โดยระบุผู้รับบริการและแยกประเภทผู้รับบริการ
- 2) จัดทำฐานข้อมูลของผู้รับบริการ
- 3) จัดกลุ่มผู้รับบริการเพื่อจัดรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม
- 4) ดำเนินการให้บริการที่เหมาะสมตามกลุ่มผู้รับบริการ

**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

\* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” และ “ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

- (5)
- ส่วนราชการมีวิธีการอะไรบ้างที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูลขอรับบริการ หรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ
  - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิสัยปฏิบัติของบุคลากรในส่วนราชการ ในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิสัยปฏิบัติที่กำหนดไว้ **(การสร้างระบบที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อได้อย่างเหมาะสม)**

หลักการสำคัญในการสร้างระบบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อกับองค์กรเพื่อรับบริการด้านข้อมูล และร้องเรียน รวมทั้งวิสัยปฏิบัติของบุคลากร โดยใช้หลักการสำคัญในการปฏิรูปการให้บริการขององค์กรให้เป็นการบริการที่ยึดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก คือ

- การกำหนดกรอบมาตรฐานการให้บริการและความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ชัดเจนโดยองค์กรต้องกำหนดกรอบมาตรฐานในระดับชาติของการบริการด้านต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการโดยระบุหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการให้บริการนั้น ๆ อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการให้หลักประกันแก่ผู้รับบริการว่าทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการบริการที่มีคุณภาพดีเท่าเทียมกัน
- การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้รับบริการสามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนได้ มีอิสระและโอกาส สามารถริเริ่ม กำหนดการบริหารต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มคนที่มีลักษณะต่างกันได้ตามความจำเป็น
- กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการแก่ผู้รับบริการแต่ละกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น มีส่วนสำคัญในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มมากที่สุด ดังนั้นองค์กรจึงควรนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ

ผู้รับบริการ รวมทั้งของหน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุดซึ่งมีโอกาสสัมผัสกับผู้รับบริการโดยตรง มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการและขอบเขตการมอบอำนาจหน้าที่องค์กรต้องมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ และต้องมั่นใจว่าข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วถึง ให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดมีโอกาสปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ผู้รับบริการมีทางเลือกที่จะใช้บริการได้หลายแบบหลายแนวทาง ในการตอบสนองความต้องการของตนโดยองค์กรการจัดบริการที่แต่ละกลุ่มตอบสนองความต้องการหนึ่ง ๆ ควรมีหลายแนวทาง โดยพิจารณาว่าทำอย่างไรจึงจะให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการที่อาจมีข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่มารับบริการ รูปแบบการบริการ และอื่น ๆ ดังนั้นองค์กรควรกำหนดเป็นทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกที่ผู้รับบริการสามารถเลือกได้ตามความสะดวก เช่น การบริการชำระภาษีรถยนต์มีทางเลือกเพิ่มเติมคือ การชำระทางไปรษณีย์ การให้บริการทางการแพทย์นอกเวลาราชการ การให้บริการผ่านเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service: GCS) เป็นต้น

ในการดำเนินการการให้บริการที่คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลักควรใช้แนวทางดังนี้ :

- การระบุชัดเจนว่าใครคือผู้รับบริการและใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายคือใคร ทางอ้อมคือใคร
- มีการดำเนินการเพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และระบุการให้บริการจากความต้องการและความคาดหวังดังกล่าว
- การกำหนดชัดเจนว่าบริการใดบ้างที่ต้องให้ และที่ควรให้ และจะมีวิธีการ และช่องทางให้บริการอย่างไร
- มีการระบุชัดเจนว่าหน่วยงานมีทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ อย่างไร สามารถจัดสรรให้มากที่สุด เพียงใดจากแหล่งใดบ้าง
- มีการกำหนดว่าจะสามารถปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการได้ระดับใด และจะดำเนินการได้อย่างไร

การดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์กรของรัฐต้องดำเนินการ ดังนี้ :

- เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของประชาชนในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
- มีกระบวนการศึกษาเรียนรู้ถึงความคาดหวังของผู้รับบริการ
- มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนโดยเลือกใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ
- มีช่องทางที่ประชาชนสามารถตอบรับหรือแสดงความคิดเห็นกลับมาได้
- การสื่อสารแบบสองทางกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ

◆ แนวทางการดำเนินการ

**5.1 การสร้างระบบที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขอข้อมูลขอรับบริการ และขอร้องเรียน**

- 1) กำหนดช่องทางที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ประชาสัมพันธ์ช่องทางให้ผู้รับบริการทราบ
- 3) กำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากร โดยจัดทำคู่มือการให้บริการ
- 4) ฝึกอบรมบุคลากรให้ดำเนินการตามคู่มือการให้บริการ และให้มีจิตบริการ (Service Mind)
- 5) สำนวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ
- 6) กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบการให้บริการ
- 7) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการ โดยมีตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

\* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การบริหารคุณภาพโดยรวม” “ศูนย์บริการร่วม” “การประกาศขั้นตอนแผนภูมิการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน” “การบริหารความรู้” และ “แนวทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชน” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549) และคู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ (สำนักงาน ก.พ.ร. 2550)

**5.2 การกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากร**

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

- (6) - ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร  
 - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีตามกระบวนการที่กำหนดไว้  
 - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการของท่านและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (การจัดการข้อร้องเรียน)**

การที่องค์กรให้บริการแก่ผู้รับบริการ อาจเป็นที่ไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการโดยตรง หรืออาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการให้บริการขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลของการให้บริการ ซึ่งส่งผลถึงการร้องเรียนกลับมายังองค์กรภายหลังการรับบริการ หรือมีผลป้อนกลับทันทีเมื่อได้รับผลกระทบจากการให้บริการขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีระบบการบริการที่ดีจึงควรกำหนดวิธีการป้องกันไม่เกิดข้อร้องเรียนโดยศึกษาความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งดำเนินการและกำหนดวิธีการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจดังกล่าว และต้องมีการกำหนดกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่ชัดเจน รวมทั้งผู้รับผิดชอบเพื่อจัดการกับข้อร้องเรียนตามกระบวนการจัดการที่กำหนดไว้ แก้ไขให้ทันท่วงที รวมทั้งนำข้อร้องเรียนดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการให้บริการ และป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำ

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ศึกษาข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแยกประเภทข้อร้องเรียนและผู้ร้องเรียน
- 2) วิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อหาข้อเท็จจริง เพื่อเสนอผู้บริหาร
- 3) กรณีที่มีการร้องเรียนในเรื่องนั้นบ่อยครั้ง ผู้บริหารควรหารือร่วมกัน เพื่อจัดทำเป็นนโยบาย/มาตรการป้องกัน และระยะเวลาในการแก้ไขข้อร้องเรียนนั้น
- 4) ติดประกาศ ประชาสัมพันธ์แนวทางการจัดการข้อร้องเรียนของส่วนราชการ
- 5) กำหนดผู้รับผิดชอบ ในการแก้ไข ปรับปรุง และแจ้งผลกลับไปยังผู้ร้องเรียน

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

- (7) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ  
(**การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**)

การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสมและทันสมัย ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลักคือคุณลักษณะ ความพึงพอใจของผู้รับบริการในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคลากรขององค์กร การเรียนรู้และศึกษาข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นวิธีการที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดเดา และกำหนดการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งศึกษานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมากำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ การวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถกำหนดวิธีการทบทวนปรับปรุงได้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ให้ทำการศึกษาจากหน่วยงานอื่น (Benchmarking) ถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และการนำมาปรับใช้กับผู้รับบริการ
- 2) สอบถามความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่ามีความต้องการจะให้ปรับปรุงการให้บริการในด้านใดบ้าง
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรแสดงความคิดเห็นถึงรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การบริหารคุณภาพโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” “การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน” และ “ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

#### ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสำรวจ การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การร้องเรียน การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ได้รับภาพลักษณ์ ที่ดีหรือได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี การวัดระดับความพึงพอใจ อาจแสดงในรูปแบบต่างๆ ให้ทำความเข้าใจได้ง่าย เหมาะสมกับการนำเสนอข้อมูลในระดับที่แตกต่างกัน สำหรับวิธีการรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป้าหมาย โดยอาจรวบรวมผ่านทางอินเทอร์เน็ต การติดต่อโดยตรงผ่านบุคคลที่สาม หรือโดยทางไปรษณีย์



- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้าง ความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
- ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของ ส่วนราชการอย่างไร

**(การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)**

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่องค์กร ต้องดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการให้บริการ ในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้ บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียไม่พึงพอใจองค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟัง สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการ ปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

**8.1 การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- 1) สํารวจพันธกิจเพื่อระบุผลผลิตและบริการที่จะวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ
- 2) กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจให้สอดคล้องกับ ผลผลิต บริการแต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุงการบริการในแต่ละประเภท รวมทั้งการวางแผนการให้ บริการในอนาคต
- 4) นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริการ “เหนือความ คาดหมาย” อันเป็นการสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- 5) นำข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นรวมทั้ง เพื่อให้เกิดนวัตกรรม และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ



6) ในการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการเฉพาะราย และการสร้างความแตกต่างของการให้บริการ โดยใช้วิธีการ เช่น การเยี่ยมเยียน การโทรศัพท์ติดต่อ การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นระยะ ๆ เป็นต้น

7) ในการลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจเป็นกรณีพิเศษ เพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

8) การแก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจ ไม่ควรคำนึงเฉพาะผลผลิตหรือบริการที่ให้โดยตรง แต่ควรคำนึงถึงกระบวนการหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง

## 8.2 การนำข้อมูลไปใช้

การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตและปัจจุบันรวมทั้งวิเคราะห์ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เพื่อ

- 1) นำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ
- 3) ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลผลิตและการให้บริการ รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาผลผลิตและบริการที่จะพึงมีในอนาคต
- 4) ปรับปรุงการให้บริการของบุคลากร

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

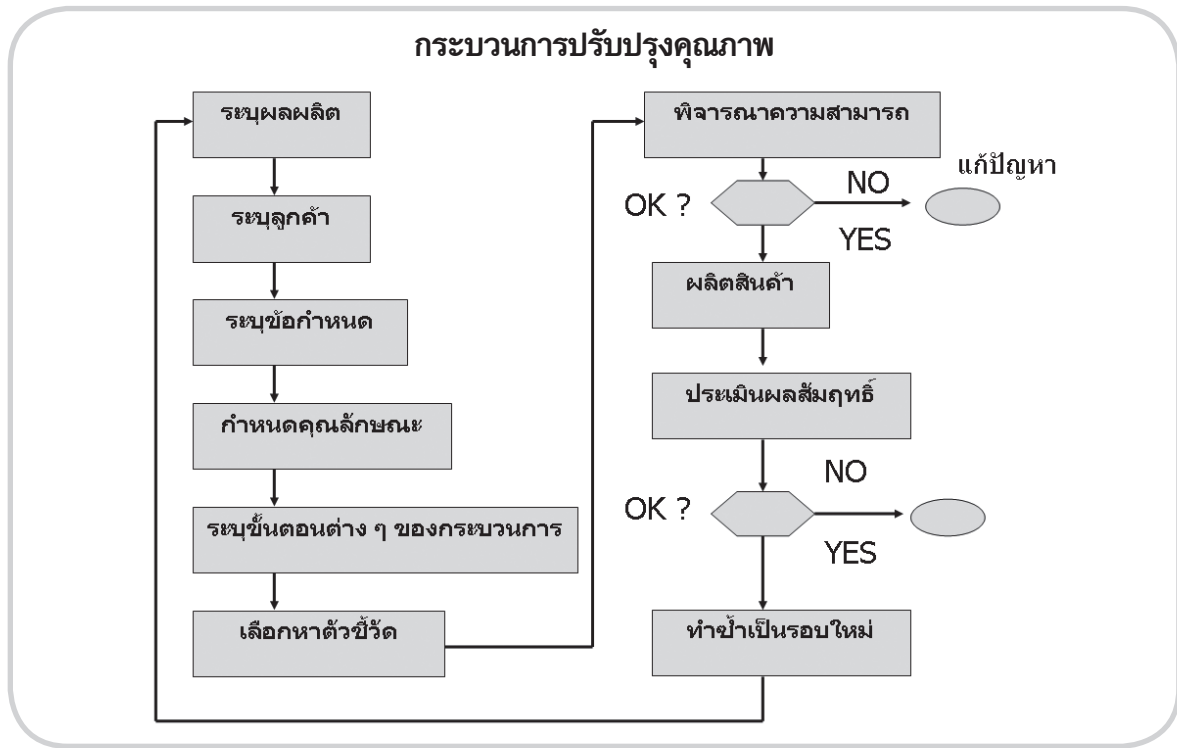
\* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549) หรือ คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในองค์กร ลำดับที่ 4-5 “การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (สำนักงาน ก.พ.ร.2542)

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้  
(การติดตามเรื่องคุณภาพบริการ)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) จัดให้มีระบบการติดตามจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลทันที ณ จุดบริการ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้แบบสอบถามหรือสัมภาษณ์คุณภาพของบริการ การติดตามผลการให้บริการทางโทรศัพท์ภายในวันเดียวกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลการป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอย่างทัน  
 ท่วงที



หลักการสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ/การ  
 มุ่งเน้นคุณภาพที่ผู้รับบริการต้องการ การปรับปรุงกระบวนการ และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือการให้ความสำคัญจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ การให้การศึกษา  
 และการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้ และโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิถีคิดและวิธีทำงาน  
 อย่างเป็นทางการ การสื่อสารจะต้องทั่วถึงทั้งแนวตั้งตามสายงาน และแนวราบของการประสานงาน  
 ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การให้รางวัลและการยอมรับทีมงาน สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏการ  
 ส่งเสริมรวมทั้งมีการวัดผลงานอย่างเหมาะสม และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

\* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การ  
 บริหารคุณภาพโดยรวม” และ “การบริหารราชการแบบบูรณาการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

(10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความ  
 พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
**(การหาและใช้ข้อมูลเปรียบเทียบด้านความพึงพอใจ)**

การเปรียบเทียบข้อมูลด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อศึกษาว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอื่นในการให้บริการเป็นเช่นไร เพื่อการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้นตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมายของ “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกองค์กร ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ อาจเป็นข้อมูลระดับปฐมภูมิ หรือทุติยภูมิก็ได้

การเปรียบเทียบข้อมูลขององค์กร อาจทำได้โดยเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) ในระดับสากลเพื่อให้เข้าใจถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันขององค์กรอื่นๆ ในระดับแนวหน้า ที่อยู่ในการบริการหรือมีกระบวนการให้บริการ ที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ซึ่งสามารถศึกษาถึงกลยุทธ์ในการให้บริการของกลุ่มเปรียบเทียบ วัตถุประสงค์ของกลุ่มเปรียบเทียบทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผลการดำเนินการในปัจจุบัน การเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน หรือให้บริการ รวมทั้งติดตามแผนการขยายการให้บริการ จุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มเปรียบเทียบ รวมทั้งรูปแบบในการดำเนินงานของกลุ่มเปรียบเทียบ

การจัดระดับเทียบเคียง เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ของแต่ละองค์กรซึ่งจะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการในการดำเนินงานกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดใน (Best-in-class) จะให้ประโยชน์ในระยะเวลายาวนาน ซึ่งการจัดระดับเทียบเคียงมีความสำคัญ 4 ประการ คือ

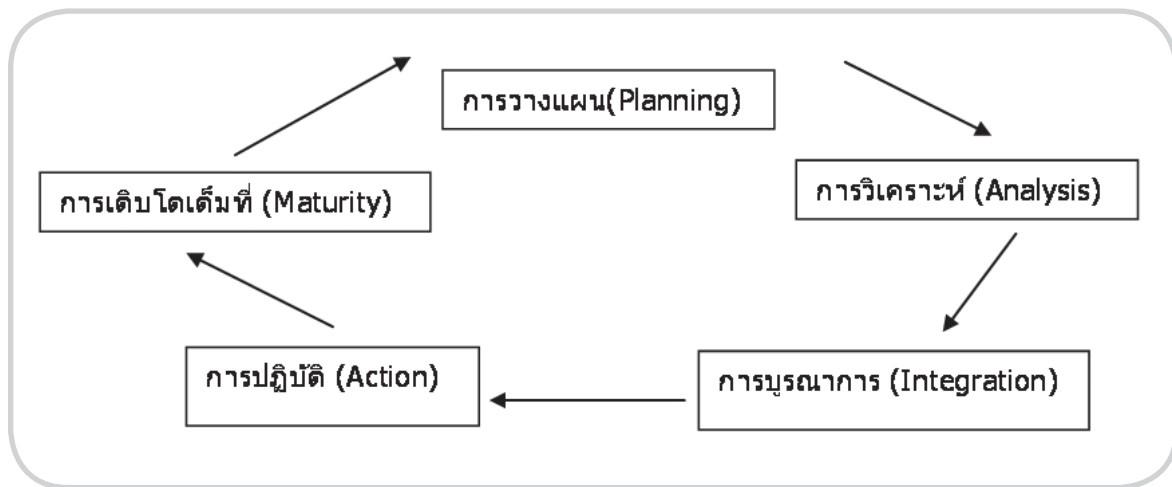
- 1) ทำให้องค์กรรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
- 2) เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
- 3) เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
- 4) มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สรุปได้ว่าการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) มิควรจำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการแม้กระทั่งระดับประเทศ ควรจะต้องทำการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์กรอื่นหรือองค์กรภายนอก เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสามารถศึกษาจากแหล่งข้อมูล เช่น Institution for Management Development (IMD) United Nations (UN) หรือ World Economic Forum (WEF) เป็นต้น

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

1. เลือกคู่เปรียบเทียบโดยดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Best Practice) และการเทียบผลการดำเนินการกับค่าเป้าหมาย (Goal Setting)
2. รวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเปรียบเทียบกับ ค่าเป้าหมาย ขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้ ในการเปรียบเทียบค่าเป้าหมายขององค์กรให้เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายในปีที่มีผลการดำเนินการดี
3. วิเคราะห์หาปัจจัยความสำเร็จของคู่เปรียบเทียบ
4. วิเคราะห์ Gap (สมรรถนะ) ระหว่างองค์กรกับคู่เปรียบเทียบ
5. นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงการให้บริการ

**ขั้นตอนในการ Benchmarking ประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่**



ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและองค์กรอื่นที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่องค์กรก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

การทำ Benchmarking ควรเกิดจากทุกๆคนในองค์กร ที่มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ซึ่งมีขั้นตอนในการทำ Benchmarking 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจเลือกว่าจะทำการจัดระดับเทียบเคียงเรื่องใด โดยระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กร กระบวนการเทียบเคียงและในเรื่อง Benchmarking
2. ระบุชื่อคู่เปรียบเทียบในการจัดระดับเทียบเคียง เป็นการตัดสินใจเลือกองค์กรที่คู่ควร เป็นแม่แบบ
3. การรวบรวม เป็นการรวบรวมข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ทั้งองค์กรของเราและองค์กรของคู่เปรียบเทียบ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ
4. การวิเคราะห์ เป็นการจัดลำดับและเรียบเรียงประเภทของข้อมูล วิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะต่าง ๆ พร้อมสาเหตุที่เกิดขึ้น
5. การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ เป็นการสร้างการยอมรับเป็นการภายในสำหรับผลลัพธ์ที่ดีได้จากการศึกษา และการประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนต่อไป

ตัวอย่างการสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติของผู้รับบริการของกรมที่ดิน สำนักงานที่ดินสามารถประเมินคุณภาพในการให้บริการได้หลายวิธี เช่น สังเกตการณ์ สัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถาม แต่เนื่องจากปริมาณผู้รับบริการมีจำนวนมาก การใช้แบบสอบถามเพื่อทราบความพึงพอใจและทัศนคติของผู้รับบริการเพื่อประเมินงานบริการจึงเป็นวิธีที่สะดวกที่สุด การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการสำรวจใน 3 ด้านหลัก ๆ คือ

- 1) ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ : ประกอบด้วยประเด็นความสะดวกรวดเร็วของการให้บริการ ให้บริการด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน มีความเสมอภาคในการให้บริการ เช่น การให้บริการตามลำดับคิว มีการติดประกาศข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการของสำนักงานที่ดิน
- 2) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ : ประกอบด้วยประเด็น ความสุภาพเรียบร้อยในการพูดจา การกระตือรือร้นในการให้บริการ ความเอาใจใส่ในการให้บริการ การให้ข้อมูล และการตอบข้อซักถามของเจ้าหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริต
- 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วยประเด็น สถานที่นั่งรอรับบริการเพียงพอ ความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ โอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อการให้บริการโดยผ่านตู้รับฟังความคิดเห็น

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)
- \*\* คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ ลำดับ 4-5 การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (สำนักงาน ก.พ. 2542)

- (11) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ  
(กระบวนการทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

การทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจให้เหมาะสมและทันสมัย ควรพิจารณาว่าวิธีการวัดที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดได้ตรงกับเนื้อหา วัตถุประสงค์ที่ตรงตามความต้องการหรือไม่ (Validity) ก่อนการนำเครื่องมือวัดความพึงพอใจไปใช้มีการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมหรือไม่ วิธีการวัดมีความเหมาะสมตามวิธีการทางสถิติหรือไม่ และการนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้มีความเป็นไปได้ สามารถดำเนินการได้โดยไม่มีอุปสรรค

หากทบทวนแล้วเห็นว่าเครื่องมือดังกล่าวไม่มีความเหมาะสม ทันสมัย หากประสงค์จะใช้เทคนิคในการปรับปรุงต้องใช้เวลาในการเตรียมการนานเกินสมควร รวมทั้งเทคนิคในการปรับปรุงต้องมีค่าใช้จ่ายเท่าใด สูงเกินไปหรือไม่และผลของการทบทวนปรับปรุงนั้นเป็นรูปธรรม และแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ต้องใช้บุคลากรเท่าใด นอกจากนี้คำถามในเครื่องมือต่าง ๆ นั้นเข้าใจได้ง่าย ตรงต่อความต้องการขององค์กรผู้จัดทำหรือไม่ เพื่อพิจารณาว่าการปรับปรุงดังกล่าวเหมาะสมและทันต่อการต้องการนำมาใช้หรือไม่

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1. ศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) ถึงกระบวนการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. สอบถามความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกระบวนการวัดความพึงพอใจ
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นถึงกระบวนการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการสร้างเครื่องมือวัดความพึงพอใจใหม่ ๆ

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)
- \*\* คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ ลำดับ 4-5 การสำรวจความคิดเห็นของลูก้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (สำนักงาน ก.พ. 2542)

## ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management )
2. การกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey )
3. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Segmentation)
4. การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

#### ◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

### 1. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management )

#### หลักการ

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับผู้รับบริการอันจะส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพอันดีต่อกัน และทำให้สามารถรักษาผู้รับบริการให้อยู่กับองค์กรต่อไป รวมทั้งจะได้ประชาสัมพันธ์หรือชักชวนผู้รับบริการในอนาคต โดยองค์กรมีการส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สู่อุปรับบริการ ในขณะที่เดียวกันก็มีการรวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย ซึ่งอาจมีการใช้ระบบสารสนเทศ (Software Technologies) ให้เกิดการรายงานประสานและเชื่อมโยงกิจกรรมหลักขององค์กรและข้อมูลของผู้รับบริการให้เป็นส่วนกลาง

#### กระบวนการ

1. รู้จักผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
  - 1.1 จัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงผู้รับบริการในอนาคต
  - 1.2 รวบรวมข้อมูลที่เป็นเพิ่มเติมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย
  - 1.3 ทบทวนปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน
2. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
  - 2.1 จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดเกณฑ์ในการจำแนกที่ชัดเจน
  - 2.2 กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่จะสร้างความสัมพันธ์ด้วย
3. กำหนดกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์
  - 3.1 กำหนดกลยุทธ์ และวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์
  - 3.2 ทบทวนและปรับปรุงช่องทางที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียติดต่อเข้ามา
  - 3.3 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน



4. ดำเนินการตามกลยุทธ์ และให้บริการ
  - 4.1 ดำเนินการตามกลยุทธ์ และแผนงาน
  - 4.2 ทบทวนและปรับปรุง
  - 4.3 ประเมินผลความพึงพอใจ
5. ดำเนินการตามกลยุทธ์ และให้บริการ
  - 5.1 ดำเนินการตามกลยุทธ์ และแผนงาน
  - 5.2 ทบทวนและปรับปรุง
  - 5.3 ประเมินผลความพึงพอใจ

## 2. การกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey )

### หลักการ

การวัด การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการซึ่งอาจมีการใช้วิธีการในการสำรวจรวบรวมข้อมูลสำหรับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของแต่ละกลุ่มและนำไปใช้เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการขององค์กรต่อไป

### กระบวนการ

1. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการโดยใช้หลักเกณฑ์ในการจำแนกตามความเหมาะสมขององค์กร
2. ประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม
  - 2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
  - 2.2 จัดทำแผนการประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ เป็นต้น
  - 2.3 กำหนดวิธีการ เครื่องมือในการสำรวจและการเก็บข้อมูล วิธีการที่ใช้ในการสำรวจ เช่น แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์รายบุคคล การสัมภาษณ์รายกลุ่ม เป็นต้น
3. ดำเนินการสำรวจ ควบคุมการสำรวจและรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาจใช้ Correlation/Regression Analysis เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถสรุปผลและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
5. สรุปผลปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม
6. จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยใช้ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เป็นปัจจัยหลักในการพิจารณา

### 3. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Segmentation)

#### หลักการ

การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อศึกษาหาความรู้ในด้านความต้องการ ความคาดหวังซึ่งแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างไร เพื่อสร้างความพอใจในการใช้สินค้าและบริการของผู้รับบริการ

#### กระบวนการ

1. พิจารณาข้อมูลต่างๆของผู้รับบริการที่มีอยู่ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลระดับปฏิบัติการ (Operational Databases) ขององค์กร ข้อมูลที่สามารถแสดงถึงลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการได้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในกำหนดหลักเกณฑ์ในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการต่อไป

2. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามความเหมาะสมขององค์กร ซึ่งสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่หลากหลาย ดังนี้

2.1 การจำแนกกลุ่มตามลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้รับบริการ (Demographic Segmentation) เป็นจัดกลุ่มโดยพิจารณาข้อมูลอายุ รายได้ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ประเภทที่อยู่อาศัย ฯลฯ เป็นต้น

2.2 การจำแนกตามลักษณะภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) ได้แก่ ภูมิภาค และเศรษฐกิจภูมิภาค นโยบายของรัฐบาล สภาพอากาศ ความหนาแน่นของจำนวนประชากร อัตราการเจริญเติบโตของประชากร

2.3 การจำแนกกลุ่มตามพฤติกรรม (Behavioral Segmentation) เป็นการจำแนกกลุ่มตามลักษณะพฤติกรรมของลูกค้า ความซื่อสัตย์ต่อตราสัญลักษณ์

2.4 การจำแนกตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) ได้แก่ มูลค่าทัศนคติ วิธีในการดำเนินชีวิต

3. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4. หาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ

5. ประเมินผลการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและการหาความต้องการความคาดหวัง

## 4. การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

### หลักการ

ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ทุกองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนจำเป็นต้องควบคุมคุณภาพ

ผลิตภัณฑ์บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจ แต่ในบางครั้งเกิดภาวะที่ผู้รับบริการได้รับความเดือดร้อนจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ หน้าที่ขององค์กรนั้นคือการจัดการข้อร้องเรียนเพื่อลดความไม่พอใจ ทำให้สามารถรักษาผู้รับบริการและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการตรวจสอบข้อร้องเรียนของลูกค้า การวิเคราะห์สาเหตุและการแก้ปัญหา รวมทั้งหาหนทางเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

### กระบวนการ

1. กำหนดช่องทางการรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทการให้บริการ กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้สอดคล้องและชัดเจนกับโครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่
2. กำหนดขั้นตอนการรับข้อร้องเรียนให้มีแนวทาง (Approach) ที่ชัดเจน โดยข้อร้องเรียนนั้นต้องไม่ขัดแย้งกับกฎหมาย กฎระเบียบที่องค์กรใช้อยู่ รวมทั้งเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการขององค์กร และให้มีการนำแนวทางที่กำหนดขึ้นไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. แต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบในการพิจารณาว่าข้อร้องเรียนนั้นมีสาเหตุหลักมาจากเรื่องใด หน่วยงานใด/ใคร ควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก จากนั้นส่งเรื่องให้หน่วยงานนั้นเป็นผู้พิจารณาสาเหตุแนวทางแก้ไข และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคต
4. กำหนดระบบในการติดตามความคืบหน้าของทุกข้อร้องเรียนที่เข้ามา ว่าอยู่ในสถานะใด และควรทราบด้วยว่าจะจัดการกับข้อร้องเรียนให้แล้วเสร็จภายในเมื่อไร พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบเป็นระยะ ๆ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ จะต้องมึระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ และคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 4.1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร และ 4.2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก รวบรวม และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผน การปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร และการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปแบบตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading และ Lagging Indicators) เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กร ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว รวมทั้งมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้ใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

### 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรสร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้งานที่สำคัญทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร องค์กรหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการและเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้งานต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

นอกจากนี้ องค์กรจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอด และเก็บรักษาไว้ที่องค์กร โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรจะต้องวางระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการดังกล่าวนี้ องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การดำเนินการตามหมวด 4 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 9, 11, 16-18, 20, 27-29, 37-41, 43-45

## แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

#### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร

##### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (การเลือกรวบรวมและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน)

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

##### 1.1 การเลือกรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องเชื่อมโยงเพื่อติดตามผลดำเนินงานองค์กร

1) องค์กรคัดเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันที่มีผลกระทบ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม โดยที่จะต้องตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้ โดยที่องค์กรสามารถคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ได้ เช่น

- ข้อมูลผลการดำเนินงานจากแผนงาน/โครงการ และผลการใช้งบประมาณ
- ข้อมูลความต้องการ/ความพึงพอใจ/การร้องเรียน จากผู้รับบริการ
- ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร
- ข้อมูลจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก
- ข้อมูลจากการทำ Benchmarking และการศึกษา Best Practices จากองค์กรทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2) วางระบบการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยผู้บริการในการตัดสินใจ ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System : MIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)

- (2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ)

### แนวทางการดำเนินการ

- 1) องค์กรควรเลือกหน่วยงานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ให้เหมาะสม โดยศึกษาบริบทที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่า โดยที่ข้อมูลที่นำมาใช้เปรียบเทียบนั้น อาจพิจารณาได้ทั้งที่เป็นผลการดำเนินงานโดยรวม และผลการดำเนินงานที่เป็นรายกระบวนการ นอกจากนี้ อาจนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรชั้นนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรก็ได้
- 2) นำผลการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จและนำมาปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการ มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอก

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

#### 3.1 การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสมและทันสมัย

- 1) องค์กรควรมีการทบทวนและปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้
- 2) องค์กรควรมีการทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลควรดำเนินการในช่วงของการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวจะสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรได้อย่างแท้จริง
- 3) การทบทวนระบบการวัดผลเพื่อให้เหมาะสมและทันสมัย ตัวอย่างเช่น
  - ทบทวนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
  - ทบทวนตัวชี้วัดว่ายังคงสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร
  - ทบทวนช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูล



### 3.2 การจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการบ่งชี้จากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก

1) องค์กรอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการแก้ปัญหา เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นประจำ

2) เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

3) องค์กรอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพท์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ องค์กรจะได้รับการรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้

4) องค์กรอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตามวัดผลการดำเนินงานได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การมีห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

#### ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

(4) ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ควรนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลการใช้จ่ายเงิน (Cash Flow) และข้อมูลที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งจะต้องนำปัจจัยภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำไปใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

(5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึง **ผลการวิเคราะห์** เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (**การสื่อสารผลวิเคราะห์ให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ**)

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

องค์กรควรจัดให้มีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจในผลการวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยกำหนดให้มีวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- ระบบ Intranet/E-mail เป็นเครื่องมือสื่อสารผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ไปยังบุคลากรทุกคน ให้สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทันที
- ระบบ Individual Project Teams เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ผ่านทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรง
- ระบบ Regular Staff Meeting เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์โดยผ่านรูปแบบของการประชุมปกติในทุกระดับขององค์กร เช่น การประชุมรายสัปดาห์ รายเดือน
- ระบบ Training Programs เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ผ่านการอบรม/สัมมนา
- ระบบ Corporate Kick-off เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ประจำปี

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

### ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- (6) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว  
(การจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ)

### ◇ แนวทางการดำเนินการ

- 1) องค์กรควรทำให้ระบบข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานและสามารถนำมาใช้งานได้ทันทีเมื่อต้องการ ตามความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละระดับ โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้
  - รวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกัน และต้องมีการสำรองข้อมูลไว้ด้วย
  - ดำเนินการประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด แต่ทั้งนี้สำหรับข้อมูลงานที่ไม่เร่งด่วนอาจตั้งโปรแกรมให้ประมวลผลในเวลากลางคืน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วในช่วงเวลากลางวัน
  - ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหาย และข้อมูลถูกทำลาย เพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกเวลาที่ต้องการ
- 2) องค์กรควรกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลได้ และรูปแบบของข้อมูลตามความต้องการใช้ข้อมูลของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการขององค์กร โดยออกแบบระบบการเข้าใช้และเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศในระดับต่าง ๆ เช่น การใช้รหัสผ่าน (Password) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ใช้ข้อมูล เป็นต้น และออกแบบให้ข้อมูลและสารสนเทศเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงควรพัฒนาระบบ Hardware Software และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้ง Intranet และ Internet ให้ใช้งานได้ง่ายปลอดภัย ถูกต้องแม่นยำ มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้

3) ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึง Hardware และ Software เพื่อให้ระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการขององค์กร) และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการและทิศทางขององค์กร

(7) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย  
(การจัดการระบบอุปกรณ์ (ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์) ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ)

◇ แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรต้องทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา และสามารถนำไปใช้งานได้ง่าย โดยต้องสร้างระบบการดูแลรักษาอุปกรณ์ Hardware Software และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้ง Intranet และ Internet ให้สามารถทำงานได้อยู่เสมอ

2) องค์กรมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลโดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงและใช้งานข้อมูลสารสนเทศได้

3) องค์กรต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูลในด้านที่เป็นข้อมูลที่สะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการวัด และเป็นข้อมูลสารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ รวมทั้งในส่วนของคุณภาพของ Hardware และ Software จะต้องพิจารณาถึงคุณภาพที่ช่วยในการจัดการให้สารสนเทศที่มีอยู่สามารถนำไปใช้งานได้คล่องตัว ถูกต้อง และทันเวลา

4) อุปกรณ์ Hardware ควรได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล มีการทดสอบประสิทธิภาพการใช้งาน และรองรับโปรแกรมการใช้งาน มีการตรวจสอบและบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ

5) อุปกรณ์ Software ควรเป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย และมีระบบความปลอดภัยที่ดี มีความเป็นมาตรฐานกลางที่สามารถประยุกต์ใช้กับโปรแกรมอื่น ๆ ได้สะดวก

(8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศดังกล่าวเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ  
(การทบทวนปรับปรุงระบบสารสนเทศและอุปกรณ์)

◇ แนวทางการดำเนินการ

1) ข้อมูลและสารสนเทศจะต้องมีการ Update อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ โดยศึกษาเปรียบเทียบการคัดเลือกข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล และการปรับปรุงระบบสารสนเทศกับองค์กรอื่น ๆ

2) องค์กรควรมีการทบทวนอุปกรณ์ Hardware และ Software โดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ หลักการพิจารณาการปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กร คือ บุคลากรต้องปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานมากขึ้น และประสิทธิภาพของงานต้องดีขึ้นด้วย ซึ่งในการปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กรนี้จะช่วยให้องค์กรได้นวัตกรรมใหม่ ๆ จากการนำเทคโนโลยีมาใช้อีกด้วย

### ข. การจัดการความรู้

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้มีบรรลุผล
- การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ
  - การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น
  - การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (การจัดการความรู้ขององค์กร)**

### ◇ แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรต้องสร้างกระบวนการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้น โดยต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

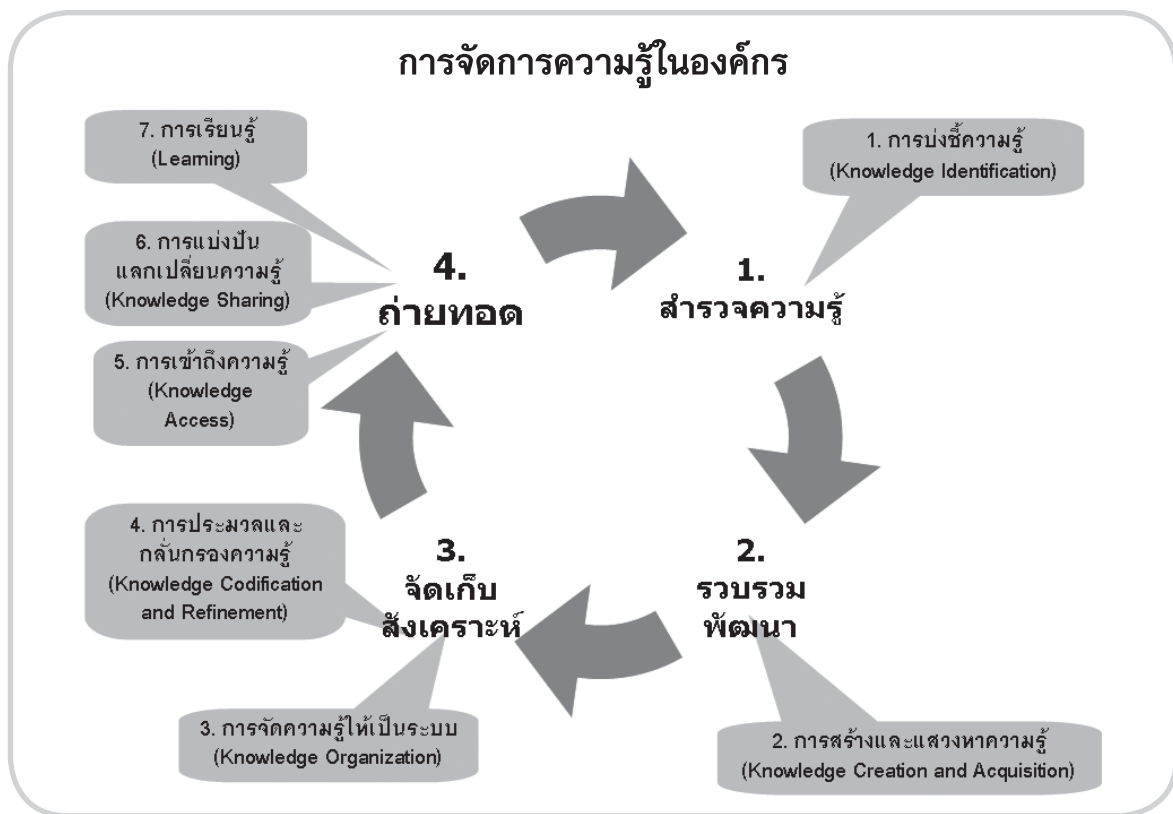
(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสลับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้-นำความรู้ไปใช้-เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2) องค์กรต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ

3) ในการจัดการความรู้ควรคำนึงถึงการรวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กร รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ



**ศึกษาเพิ่มเติมจาก**

\* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

<p>10. ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความครอบคลุม</li> <li>- ความถูกต้อง</li> <li>- ความเชื่อมโยง</li> <li>- ความสามารถในการเข้าถึง</li> <li>- การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล</li> <li>- การรักษาความลับ</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>(การจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศและความรู้มีคุณสมบัติที่ดี)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรวดเร็ว</li> <li>- ความทันสมัย</li> <li>- ความน่าเชื่อถือ</li> <li>- ความสามารถในการตรวจสอบ</li> <li>- ความปลอดภัย</li> </ul>
--	--

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

องค์กรควรดำเนินการเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ มีคุณลักษณะดังนี้

คุณลักษณะ	ความหมาย
ความครอบคลุม	ระบบฐานข้อมูลจะต้องครอบคลุมภารกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างครบถ้วน
ความรวดเร็ว	มีการจัดระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีระบบสื่อสารหลายช่องทาง
ความถูกต้อง	จะต้องมีระบบที่มีการตรวจสอบแก้ไข ควรนำข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีระบบตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ
ความทันสมัย	จะต้องปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้ทันสมัยในลักษณะ Real Time ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และพร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์
ความเชื่อมโยง	มีระบบที่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร และระหว่างองค์กร รวมถึงการติดตามตรวจสอบข้อมูลร่วมกัน
ความน่าเชื่อถือ	จะต้องมีแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และสามารถเปิดเผยข้อมูลให้กับประชาชน รวมทั้งปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย และมีความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ
ความสามารถในการเข้าถึง	การวางระบบเพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลมีความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงเพื่อสืบค้นข้อมูล และลดข้อมูลที่ไม่จำเป็น
ความสามารถในการตรวจสอบ	การสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล	การสร้างระบบการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างระบบเครือข่ายในการทำงาน
ความปลอดภัย	การป้องกันไม่ให้ข้อมูลถูกทำลาย หรือนำไปใช้ในทางที่ไม่สมควร เช่น การจัดให้มีระบบ Firewall
การรักษาความลับ	การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
2. การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking and Comparison)
3. การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Information Hardware and Software Design)
4. เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและบริการภาครัฐ

#### ◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

##### 1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

###### หลักการ

เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หน่วยงานจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลงาน การวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องมีการเลือกองค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้อง หลังจากนั้นต้องสรุปว่าอะไรคือข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ ตัวชี้วัดที่ต้องมี หลังจากนั้นจึงรวบรวมและจัดเก็บในแต่ละขั้นตอน และกระบวนการบริหารงาน ต้องมีการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบและวิธีการจัดเก็บ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้น จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับองค์กร และระดับกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร

###### กระบวนการ

1. การบ่งชี้ความรู้และข้อมูล ตัวชี้วัดที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรทั้งนี้จะต้องขอความเห็นจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือแม้กระทั่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เพื่อให้ครอบคลุมในทุกประเด็น
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และผลการวัดและวิเคราะห์ที่ได้กำหนด ความต้องการไว้ในข้อ 1 ทั้งนี้สามารถหาแหล่งความรู้และข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. ดำเนินการจัดทำระบบในการจัดเก็บองค์ความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศที่ได้จากข้อ 2 เพื่อให้พร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถอ้างอิงทั้งในปัจจุบันและอนาคต



4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ องค์กรจะต้องดำเนินการตั้งคณะทำงานที่มีองค์ความรู้ตามที่กล่าวไว้ในข้อ 1 เพื่อทำการประเมินและกลั่นกรององค์ความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนที่จะทำการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะต้องระวังเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรต่อสาธารณชน

5. การเข้าถึงความรู้ ข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องพร้อมใช้งานและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลจะต้องมีการพิจารณาเตรียมความพร้อมไว้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีแผนฉุกเฉินและแผนสำรองเป็นอย่างดี หากเกิดภัยพิบัติ หรือ ความไม่สงบในกรณีต่าง ๆ

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หลังจากสร้างความพร้อมในเรื่องระบบการจัดเก็บและพร้อมใช้งานไปแล้วนั้น องค์กรมีการนำความรู้ไปใช้งานและนำกลับมาแลกเปลี่ยนด้วยวิธีต่าง ๆ อาทิ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เวทีสัมมนา การเขียนบทความ การเล่าประสบการณ์ที่ดีและบทเรียนจากการนำไปปฏิบัติ

7. การเรียนรู้ หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในข้อที่ 6 การนำความรู้ไปปฏิบัติจริง ส่งผลให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่และฐานองค์ความรู้ขององค์กรขยายใหญ่ขึ้นและเป็นองค์ความรู้ที่มีสลับซับซ้อนและทรงคุณค่ามากขึ้น ซึ่งสามารถใช้เป็นดัชนีความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ หากมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 จนถึง 7 ได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป

## 2. การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking and Comparison)

### หลักการ

การผลักดันให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง นอกจากการมีระบบการบริหารงานที่ดี มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้ว เพื่อให้เกิดทิศทางที่ชัดเจนและถูกต้ององค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินผลการบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ โดยต้องมีดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมกับองค์กรและเทียบเคียงกับคู่แข่ง คู่เทียบหรือสภาพตลาดอย่างเหมาะสม เพื่อให้เห็นถึงสถานะขององค์กรตัวเองในมุมมองของลูกค้าและตลาดว่าอยู่ไหนระดับใด อันนำมาซึ่งการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องและถูกต้องทิศทาง เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถสูงและยั่งยืน

### กระบวนการ

#### 1. การวางแผน

- กำหนดหัวข้อเรื่องหรือกระบวนการที่จะทำ Benchmarking
- คัดเลือกและกำหนดองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบด้วย
- กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและเก็บข้อมูล

## 2. การวิเคราะห์

- วิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap) ในปัจจุบัน
- ค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยเอื้อ (Best Practices & Enables)
- ประมาณแนวโน้มความแตกต่างในอนาคต

## 3. การบูรณาการ

- สื่อผลการวิเคราะห์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- ตั้งเป้าหมาย (Function Goals)

## 4. การปฏิบัติ

- จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง
- นำไปปฏิบัติจริงและติดตามผล
- ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 3. การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Information Hardware and Software Design)

การวัด วิเคราะห์และประเมินผลการบริหารงานของแต่ละองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญอันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ปริมาณและความซับซ้อนของข้อมูลที่ต้องมีการวัด วิเคราะห์และเชื่อมโยงขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรในมิติต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันค่อนข้างมีจำนวนมากทำให้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเป็นจำนวนมาก

เพื่อให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว คล่องตัวและเชื่อมโยงของการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจึงมีการนำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ซึ่งองค์กรต้องมีการออกแบบและเลือกกระบวน IT ที่เหมาะสมทั้ง Hardware และ Software ให้เหมาะสม มีความคุ้มค่าในการลงทุน มีความปลอดภัยเพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน

### 4. เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและบริการภาครัฐ

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ จะก่อให้เกิดระบบที่ช่วยผู้บริหารภาครัฐในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### - ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS)

เป็นกระบวนการที่ประมวลผลข้อมูล และช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่มีรูปแบบทางแก้ไขที่แน่นอน โดยจะมีโมเดลสำหรับการตัดสินใจและวางแผนในอนาคต ระบบจะทำการประมวลผลข้อมูลที่เข้ามา ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หรือจากฐานข้อมูลที่แตกต่างกันมาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนวทางแก้ปัญหาให้ผู้บริหาร การที่ระบบช่วยตัดสินใจต้องการข้อมูลจากหลายแหล่งดังกล่าว ระบบช่วยตัดสินใจที่ดีจึงต้องมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลขององค์กรกับหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

### - ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS)

คือ ระบบซอฟต์แวร์ที่บริการข้อมูลให้กับผู้บริหารระดับสูง โดยสามารถสรุปรายงานให้กับผู้บริหารให้เห็นภาพรวมทั้งองค์กรหรือทั้งประเทศได้ ผู้บริหารสามารถเจาะลึกข้อมูลในรายละเอียดที่ต้องการทราบได้ทันที ข้อมูลที่น่าเสนอมีความทันสมัย ระบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้ว่าคืออะไร สามารถมองภาพรวมกว้าง ๆ แล้วเจาะลึกในรายละเอียดที่ต้องการพิจารณาได้

### - ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)

เป็นระบบที่นำเอาทั้งฐานข้อมูล และข้อมูลพื้นที่มาเก็บรวมกัน ช่วยให้การวิเคราะห์และการวางแผนชัดเจนดีขึ้น ระบบ GIS นี้ สามารถนำมาใช้ในงานได้หลายด้าน เช่น การแก้ปัญหาน้ำท่วม โดยบอกถึงระดับความสูงของพื้นที่ในบริเวณต่าง ๆ โดยอาศัยจากภาพถ่ายดาวเทียม หรือนำมาใช้ในการสำรวจพื้นที่การเกษตร การค้นหาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

อนึ่ง การใช้ระบบข้อมูลเพื่อการให้บริการภาครัฐนั้น ความจำเป็นในการเชื่อมโยงข้อมูลของส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่ง ตัวอย่างเช่น การเชื่อมโยงข้อมูลทางด้านสาธารณสุขเข้าด้วยกัน ได้แก่ ข้อมูลจากกระทรวงสาธารณสุข ร้านขายยา โรงพยาบาลเอกชน แพทย์ เป็นต้น เพื่อการบริการทางด้านสาธารณสุขที่สามารถให้บริการเสร็จสิ้นในที่เดียว (One-stop Service) ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพของการบริการและบริหารงานด้านสาธารณสุขของประเทศ ระบบข้อมูลดังกล่าวก็จะช่วยให้การปรับปรุงการบริการภาครัฐ เป็นที่พึงพอใจทั้งต่อประชาชน ผู้รับบริการ และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ซึ่งระบบข้อมูลที่เกิดขึ้นก็จะเป็นฐานข้อมูลไว้ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการบริหารราชการในอนาคต เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่เรียกว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems : MIS) โดยจะเป็นระบบสนับสนุนเพื่อให้การใช้ข้อมูลเกิดประโยชน์สูงสุด

### - ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS)

Harvey M. Deitel และ Barbara Deitel (1985, 281) ได้อธิบายถึงลักษณะและความสำคัญของ Management Information System ว่า หัวใจสำคัญของนักบริหารคือการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่ในมือของผู้บริหารในขณะนั้น ตามหลักทฤษฎีแล้วข้อมูลเหล่านั้นควรที่จะถูกต้อง แม่นยำครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สิ่งหนึ่งของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทางการบริหารในปัจจุบัน คือกระบวนการทำงานต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล ข้อมูลต่าง ๆ สามารถถูกปรับให้เหมาะสมกับการนำมาใช้ในระบบคอมพิวเตอร์ได้ เพื่อช่วยในการจัดการ ในเรื่องการวางแผน การวางโครงสร้าง การวางแผนงาน และการควบคุมดูแลองค์ประกอบของระบบงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นแนวทางในการจัดการระบบข้อมูลที่เรียกว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

3) องค์กรต้องมีการกำหนดและคัดเลือกตัวชี้วัดที่จะวัดผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม โดยองค์กรต้องกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading และ Lagging

Indicators) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินการขององค์กร โดยที่การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร องค์กรอาจใช้หลัก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการจัดการและกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

## 1.2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

1) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการในทุกกระบวนการ และนำความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของข้อมูลมาวินิจฉัย คาดการณ์ และใช้เพื่อปรับกระบวนการให้ทันต่อสถานการณ์ และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดนวัตกรรมแก่องค์กร ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นสำหรับใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เช่น

- วิสัยทัศน์ขององค์กร
- ความคิดเห็นและความต้องการของผู้รับบริการ
- ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่วางไว้
- ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ (Process Redesign)
- ข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

2) ในการดำเนินการดังกล่าว องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร (หมวด 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (หมวด 2) และการออกแบบกระบวนการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (หมวด 6) เป็นต้น

3) องค์กรควรมีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ อย่างน้อยทุก ๆ 3 เดือน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งองค์กร หากตัวชี้วัดใดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จะได้ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการปฏิบัติการแก้ไขได้ทันเหตุการณ์ ทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ในองค์กร

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนางค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้อุบลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้อุบลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศ ที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 5.1) ระบบงาน 5.2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และ 5.3) การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 5.1 ระบบงาน (Work Systems)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องระบบงาน การบริหาร ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่อง ชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้อุบลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร

ระบบงานเป็นการออกแบบระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ในการจัดระบบการทำงานของบุคลากร อาจดำเนินการได้โดยจัดระบบการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร การทำงานเป็นทีม การจัดหน่วยงานเฉพาะกิจ (Ad hoc) และการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบการสรรหาบุคลากรที่คำนึงถึงคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นขององค์กร มีการรักษาบุคลากร รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่นำไปสู่การให้รางวัล สิ่งจูงใจ การยกย่องชมเชย การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่อุบลากรรายบุคคลเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ (Learning and Motivation)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง วิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี

การเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยน วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง สำหรับการเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อความมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันขององค์กรและบุคลากร

การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้อุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้อุคลากรเกิดการพัฒนาดตนเองให้มีทักษะ ความรู้เพิ่มเติม และทันสมัยอยู่เสมอ

## 5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร (Well-Being and Satisfaction)

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

การดำเนินการตามหมวด 5 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 10-12, 21-23, 27-38, 46-49

## แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

#### 5.1 ระบบงาน

##### ก. การจัดและบริหารงาน

- (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ (การจัดระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

#### ◇ แนวทางการดำเนินการ

การจัดระบบงานที่มีประสิทธิผลสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือระบบงานที่เป็นทางการ และระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและสามารถใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1) การจัดระบบงานที่เป็นทางการ เป็นการจัดระบบงานภายใต้โครงสร้างองค์กรที่แบ่งงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ

2) การจัดระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เป็นการจัดระบบงานที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

- ลักษณะงาน องค์กรสมัยใหม่จะเน้นการจัดโครงสร้างในรูปแบบการกระจายอำนาจเพื่อลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา (Flat Organization) ให้มีน้อยลง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีอิสระ และมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบว่ามีลักษณะเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ หรือต้องใช้การปฏิบัติงานเป็นทีม

- สภาพแวดล้อม องค์กรสมัยใหม่จะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ในการจัดระบบงาน เช่น สมรรถนะของบุคลากร ขนาดขององค์กร ความซับซ้อนของงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- กำหนดรูปแบบของระบบการทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และสภาพแวดล้อม เช่น

- งานกำหนดนโยบาย ใช้รูปแบบคณะกรรมการ (Committee)



- งานวิจัยและพัฒนา ใช้รูปแบบ Flat Organization
- งานโครงการ ใช้รูปแบบ Cross Functional Team
- งานบริการ ใช้รูปแบบ ศูนย์บริการร่วม, Knowledge Worker, Mobile Unit,

Service Delivery Unit

(2) ในการจัดระบบงานดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร (ตอบตามความเหมาะสม)  
**(การใช้ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรและชุมชนมาจัดระบบงาน)**

◇ **แนวทางการดำเนินการ**

1. สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและชุมชนมาใช้ประกอบในการจัดระบบงาน
2. ออกแบบระบบงานให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นขององค์กรและชุมชน เช่นการให้บริการคลินิกนอกเวลาราชการของโรงพยาบาล

(3) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ  
**(กระบวนการจัดระบบสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ)**

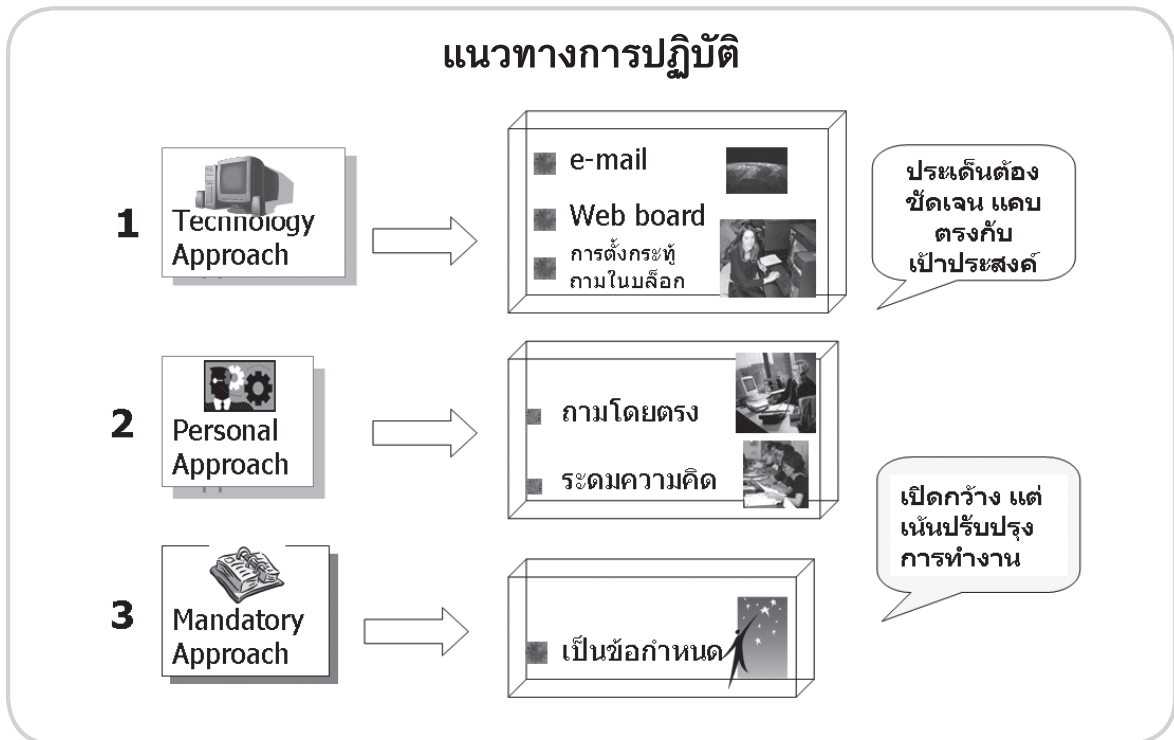
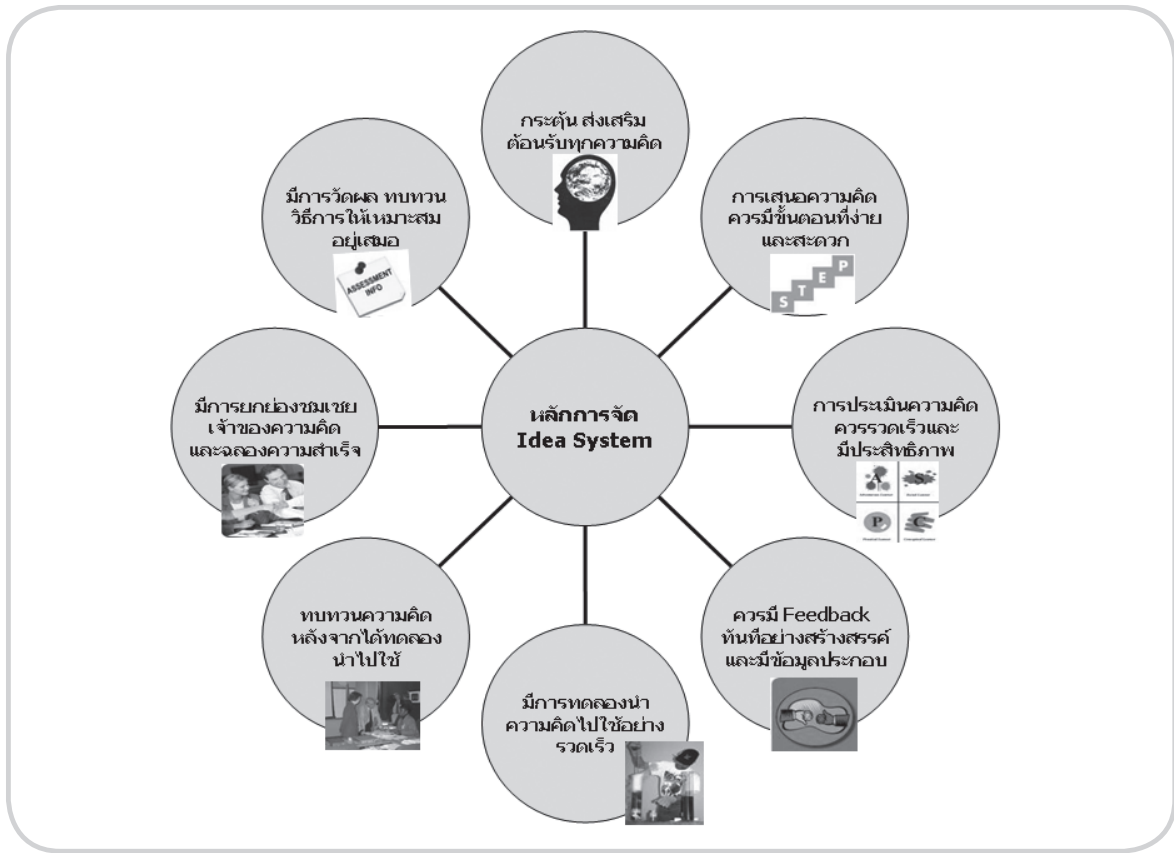
◇ **แนวทางการดำเนินการ**

จัดช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- การประชุมประจำวันของบุคลากร (Morning Talk) จัดประชุมผู้บริหาร ประชุมระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือสรุปผลการดำเนินงานในวันที่ผ่านมา พร้อมร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข
- การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นผ่านระบบ Web board, Teleconference เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบข้อมูลได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น
- การจัดทำจดหมายข่าว กระดานประชาสัมพันธ์ข่าว เสียงตามสาย
- กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างไร้ขีดจำกัด\* ซึ่งสามารถดำเนินการตามขั้นตอน

ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 กระตุ้นและเปิดรับความคิด
- ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด
- ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง
- ขั้นตอนที่ 4 นำความคิดไปปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด
- ขั้นตอนที่ 6 ยกย่องชมเชย และประกาศความสำเร็จ
- ขั้นตอนที่ 7 วัตถุประสงค์ ทบทวน และปรับปรุง



#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

\* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่องความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)

**ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**

- (4) - ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ)**

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

**4.1 การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล**

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้วควรดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานขององค์กร โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจากผลงาน 2 ส่วน คือ ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวิธีการประเมินศึกษาเพิ่มเติมได้จาก หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว5 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2544 มีแนวทางการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

- 1) กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
- 2) จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและเป็นธรรม
- 4) ควรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ
- 5) ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

**4.2 การจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และสิ่งจูงใจ**

- 1) การจัดระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2) มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชยจูงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งองค์กร

- 3) ผู้บริหารองค์กรมีความมุ่งมั่น อย่างจริงจัง ในการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น
- ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร
  - จัดให้มีรางวัลมอบให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ
  - เปิดโอกาสให้นำผลงานหรือเอกสารทางวิชาการ Knowledge Center, Intranet, Internet
  - มอบเป็นใบประกาศเกียรติคุณ และประกาศเชิดชูเกียรติ

### ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร  
(กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร)

### ◇ แนวทางการดำเนินการ

- 1) วิเคราะห์องค์กร เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง อัตรากำลัง สายงาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างการจัดอัตรากำลัง กลุ่มสายงาน รูปแบบการดำเนินงาน
  - 2) วิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดขีดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร
  - 3) กำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และภารกิจ และบทบาทในงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิด การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสอบถามขีดสมรรถนะ และการสำรวจประเมินระดับขีดสมรรถนะของบุคลากร
  - 4) วิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) สำหรับแต่ละขีดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอบถามโดยการสำรวจข้อมูลถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง และระดับความยากง่ายในการปฏิบัติจากข้าราชการ และผู้บังคับบัญชา และอาจจำแนกสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
  - 5) วิเคราะห์บุคลากร ซึ่งเป็นการจัดระบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มสายงานต่าง ๆ
- นอกจากนี้แนวทางการกำหนดสมรรถนะ (Competency) องค์กรอาจใช้แนวทางที่เคยดำเนินการในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) โดยใช้แบบฟอร์มการวิเคราะห์ และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากร

แบบฟอร์มการวิเคราะห์และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นเอกสารที่เป็นเครื่องมือช่วยหน่วยราชการในการดำเนินการวิเคราะห์หาความต่างหรือ Gap ของสมรรถนะ ที่ต้องพัฒนาเพิ่ม โดยแต่ละช่องจะมีความเชื่อมโยงกันและสะท้อนถึงความต้องการการพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การคัดเลือกแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากรที่ตอบโจทย์การพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์ให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

แบบฟอร์มที่ 4 : การวิเคราะห์และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนา								
ชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ :								
ชื่อกลยุทธ์ :								
1.1 หน่วยงานที่ รับผิดชอบ กลยุทธ์	1.2 กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ กลยุทธ์	1.3 Competency ที่ต้องการ พัฒนา	1.4 สาเหตุที่ ต้องการ พัฒนา Competency	1.5 แนวทางการ พัฒนาองค์กร และบุคลากร (ข้อเสนอการ เปลี่ยนแปลง)	1.6 หน่วยงาน หลักที่ รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ	1.7 ระยะเวลาที่ใช้ ในการ ดำเนินการ	1.8 เหตุผลในการ เลือกแนว ทางการพัฒนา องค์กรและ บุคลากร	1.9 ผลลัพธ์ หรือ ประโยชน์ที่ คาดว่าจะ ได้รับ

- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้อย่างไร
- ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร (\*)
- (การสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากร)**

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

### 6.1 การสรรหา ว่าจ้าง

- 1) วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน โดยพิจารณาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และปริมาณงาน แผนงานหรือโครงการในอนาคต โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในปัจจุบัน
- 2) กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ
- 3) ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตาม Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการ โดยการสรรหาบุคลากรตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม หรือระบบความสามารถ (ความเสมอภาคของโอกาส สมรรถนะของบุคลากร ความมั่นคงในการจ้างงาน ความเป็นกลางทางการเมือง) และคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจน ผลประโยชน์ของทางราชการ โดยการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทางคือ
  - การบรรจุ แต่งตั้งเป็นข้าราชการ ดำเนินการโดย สอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกตามแนวทางและวิธีการที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด
  - การรับโอนข้าราชการจากองค์กรอื่น ดำเนินการโดยความเห็นชอบของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งนี้ องค์กรที่จะรับโอนอาจประกาศรับสมัครตำแหน่งที่ต้องการรับโอนในช่องทางต่าง ๆ เช่น Internet หนังสือพิมพ์ และส่วนคัดเลือกบุคลากรจากข้อมูลในใบสมัคร หรือโดยการสัมภาษณ์

### 6.2 การรักษาบุคลากร

- 1) องค์กรต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ให้ชัดเจน โดยดำเนินการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ความสามารถในงาน จัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งงาน
- 2) สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ดำเนินการโดย สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรมีความพึงพอใจ นำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง
- 3) ควรสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน
- 4) สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร เช่น เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สร้างประโยชน์ต่อสังคม

5) ผู้บริหารควรศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก เพื่อเป็นข้อมูลในการรักษาบุคลากร

- (7) - ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ
- (การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน)**

## ◇ แนวทางการดำเนินการ

### 7.1 แผนการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก

- 1) วิเคราะห์องค์กร และวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร
- 2) กำหนดงานและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน
- 3) กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอน ดังนี้
  - ระบุตำแหน่ง คุณสมบัติ และสมรรถนะ ของตำแหน่งที่ต้องการสืบทอด
  - มีกระบวนการจัดทำบัญชีรายชื่อของบุคลากรที่มีคุณสมบัติอยู่ในข่ายตำแหน่งที่จะสืบทอด
  - มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ เพื่อหาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติม
  - ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ เพื่อให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่จะสืบทอด ซึ่งส่วนหนึ่งของการพัฒนานั้นผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ

### 7.2 การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

- 1) การกำหนดเส้นทางของความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามสายงานได้
- 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต



4) ดำเนินการปรับระดับตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เช่น ตำแหน่งที่เป็นระดับควบ (ตำแหน่งระดับ 3-5 หรือ 6ว และ 7ว หรือ 8ว) สำหรับตำแหน่งนอกระดับควบ (ระดับ 8ว ขึ้นไป) ควรดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ทุกคน

(8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ (ตอบตามความเหมาะสม)  
**(การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า)**

◇ **แนวทางการดำเนินการ**

- 1) องค์กรควรพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในพื้นที่ให้สามารถเติบโตในท้องถิ่นได้ (มิใช่กำหนดตำแหน่งระดับสูงเฉพาะในส่วนกลางเท่านั้น)
- 2) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ให้มีสมรรถนะที่เอื้อต่อการเลื่อนระดับตำแหน่งในอนาคต

**คำถามข้อนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของภาคราชการไทย**

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

### ก. การพัฒนาบุคลากร

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ
- ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้
  - ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ กับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน (การพัฒนาบุคลากร)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

องค์กรต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน\* คือ

1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่หัวหน้าองค์กร ผู้บริหาร ผู้บริหารหลักที่รับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ด้วยการสัมภาษณ์หรือประชุมกลุ่มย่อย โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

- ทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานหลักกำลังเผชิญอยู่
- สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ
- ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) การวิเคราะห์ส่วนต่างของผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ข้อมูลที่ได้รับจากข้อ 1 กับสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมในการทำงานตามแผนปฏิบัติการ และสอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ

3) องค์กรจัดทำประเด็นกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามข้อ 2 และให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ขององค์กร

4) วิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกลยุทธ์

5) นำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัวมากำหนดเป็นตัวชี้วัด และเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น

6) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกตำแหน่งมีสมรรถนะตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

7) กำหนดมาตรการในการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรโดยส่วนหนึ่งประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) สำนักงาน ก.พ.

- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนา ภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- (การให้การศึกษาและฝึกอบรม)**

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มบุคลากรใหม่
- 2) กำหนดแนวทาง วิธีการศึกษาอบรม ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การอบรมบุคลากรใหม่ ใช้ระบบพี่เลี้ยง การอบรมจริยธรรม ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) และเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบที่ได้รับการยกย่องและยอมรับจากสังคม การอบรมการบริหารจัดการ ใช้วิธีการฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้วิธีการสอนงาน การอบรมความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ใช้วิธีการฝึกอบรมและปฏิบัติจริง เป็นต้น
- 3) กำหนดหลักสูตร หัวข้อ และระยะเวลาการอบรม ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ช่างต้น เช่น หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักสูตรด้านการพัฒนาความรู้ที่ใช้ในสายงาน เป็นต้น
- 4) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนด

- (11) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา
- ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาบุคลากรอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
- (การหาความต้องการการฝึกอบรมมาพัฒนาบุคลากรและการนำความรู้ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร)**

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

##### 11.1 การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

- 1) องค์กรหาความจำเป็นและความต้องการในการอบรม โดยศึกษาจากประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่องค์กรต้องดำเนินการ เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์นั้น
- 2) สสำรวจบุคลากรที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพื่อหาสมรรถนะที่มีอยู่ของบุคลากรเหล่านั้น

3) พิจารณาเปรียบเทียบสมรรถนะที่องค์กรต้องการกับสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อหาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น

4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งเป็นหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา

## 11.2 การนำความรู้ในองค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร

องค์กรควรนำความรู้ในองค์กร ทั้งที่เป็นตำรา เอกสาร ผลงานการวิจัย (Explicit Knowledge) และความรู้ที่เป็นประสบการณ์ทำงานของบุคลากร (Tacit Knowledge) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1) ผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ นำองค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge มาพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงานในการประชุมสัมมนาในวาระต่าง ๆ

2) ศึกษาวเคราะห์งานในองค์กรเพื่อหาลักษณะงานที่มีความจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการทำงาน

3) การรวบรวมข้อมูลความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ มาเผยแพร่และสื่อสารให้บุคลากรศึกษาได้ด้วยตนเอง และใช้ประกอบการปฏิบัติงาน

(12) ส่วนราชการมีวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร (การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรควรกำหนดหลักสูตรที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากร และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2) พัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม การประชุมอภิปราย การศึกษาดูงาน และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การมอบหมายการปฏิบัติงาน (On the job training) การสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง (Mentor) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นต้น

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งไม่ว่าจะนำแนวทางในระดับใดไปใช้ในการพัฒนาขีดสมรรถนะแนวทางนั้นก็ส่งผลกระทบต่อไปยังกลุ่มบุคลากรในระดับถัดไป และสะท้อนกลับออกมาเป็นรูปแบบของผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรตามกลยุทธ์ที่วางไว้ในท้ายที่สุด

## (1) ระดับระหว่างองค์กร

### ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

- เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กร
- ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้ย่อมเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มใหญ่ในระดับระหว่างองค์กร
- เป็นการแลกเปลี่ยน/แบ่งปัน/ใช้ทรัพยากรร่วมกัน

### แนวทางการพัฒนาที่ใช้

- ✓ การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Experts)
- ✓ การจัดโครงการร่วมในการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Joint R&D)

## (2) ระดับองค์กร

### ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

- เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานภายในองค์กร
- ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้จะเกิดแก่บุคลากรกลุ่มใหญ่ภายในองค์กร
- เป็นการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร

### แนวทางการพัฒนาที่ใช้

- ✓ การปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างองค์กรภายในหน่วยงาน (Internal Organization Restructure)
- ✓ การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร (Communication Development)
- ✓ การกำหนด Competency ตามตำแหน่งงาน (Job Competency Profile)
- ✓ การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Profile)
- ✓ การจัดฝึกอบรมตาม Competency ที่ต้องการ (Competency-Based Training)
- ✓ การจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap)
- ✓ การปรับ/สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร (Culture Development)
- ✓ การสร้าง/พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

นอกจากนั้นแล้วยังมีแนวทางการพัฒนาที่สามารถส่งผลได้ทั้งในระดับองค์กรและระหว่างองค์กร ได้แก่

- ✓ การจัดกลุ่มทำงานร่วมกันตามภารกิจ (Agenda Based Model)
- ✓ การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)
- ✓ การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (E-Learning/Web-base Learning)

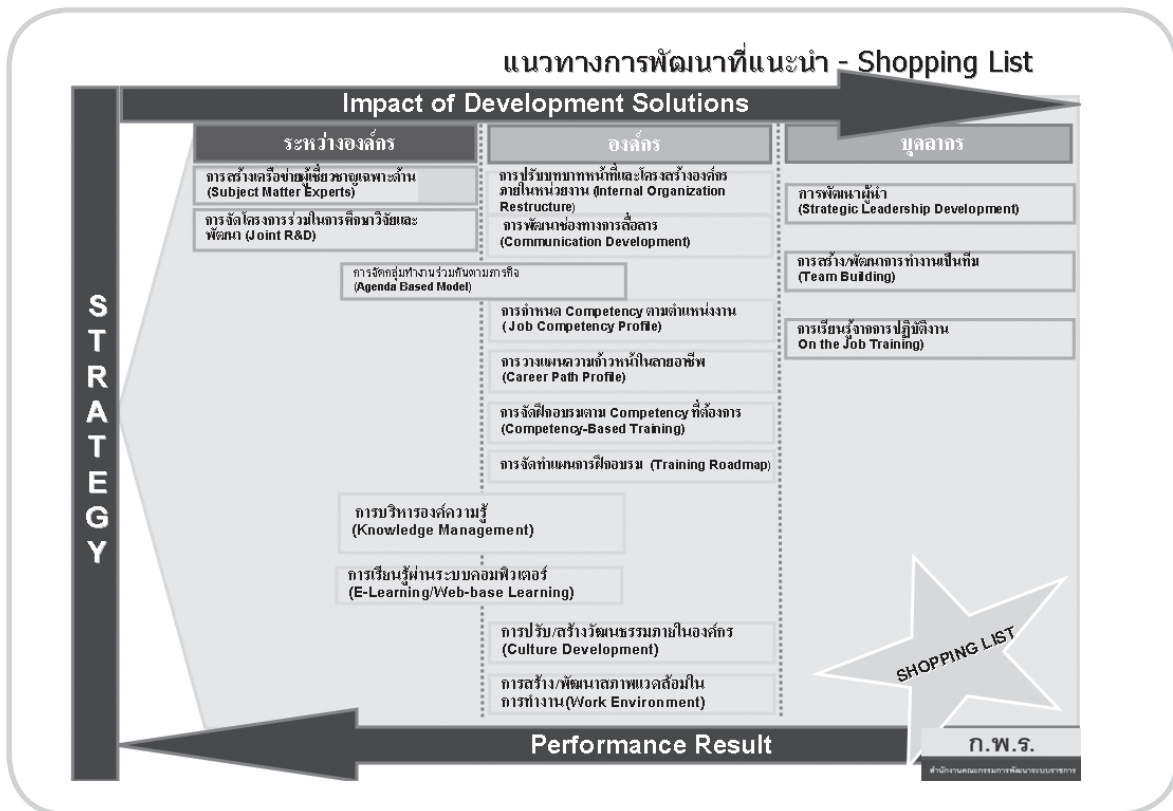
(3) ระดับบุคคลากร

ความหมายและคุณลักษณะโดยรวม

- เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินงานภายในองค์กร
- ผลประโยชน์จากการนำแนวทางในระดับนี้ไปใช้จะเกิดแก่นักบุคลากรบางกลุ่มในองค์กร
- เป็นการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร

แนวทางการพัฒนาที่ใช้

- ✓ การพัฒนาผู้นำ (Strategic Leadership Development)
- ✓ การสร้าง/พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team Building)
- ✓ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training)



ภาพแสดงแนวทางการพัฒนาตาม Competency ที่แนะนำให้เลือกใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำหรับภาพต่อไป เป็นแนวทางการพัฒนาที่จำเป็น ต้องมี เพื่อให้เกิดผลการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ



ภาพแสดงแนวทางการพัฒนาตาม Competency ที่จำเป็นต้องมีเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

ตัวอย่างของแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ทั่วไปที่จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาในรูปแบบใหม่



ภาพตัวอย่างของแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วยแนวคิดแบบใหม่



**ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

- (13) ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร  
(การส่งเสริมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน)

**◇ แนวทางการดำเนินการ**

ในการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น

- 1) การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานสำคัญ ที่มีความท้าทาย หรือรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการอบรมหรือมอบหมายให้เป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาให้กับองค์กรอื่น ๆ
- 2) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ได้รับการอบรม มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3) การถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมลงใน Website เพื่อเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
- 4) จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาและฝึกอบรมในการประชุมทางวิชาการขององค์กร
- 5) ให้มีแบบติดตามการนำองค์ความรู้ของบุคลากรที่ได้จากการศึกษาฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- (14) ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม  
(การประเมินประสิทธิผลการศึกษาอบรมของบุคลากร)

**◇ แนวทางการดำเนินการ**

- 1) การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรมระดับบุคลากรโดยการกำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ทั้งนี้ ตัวชี้วัดอาจเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อให้ทราบการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

3) การประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์แก่องค์กรจากการฝึกอบรม การประเมินในขั้นตอนนี้ อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

- (15) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน
- ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- (การจัดการให้บุคลากรพัฒนาตนเอง)**

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

- 1) มอบหมายงานที่ทำทนายให้ปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติงานข้ามสายงาน การเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน พร้อมทั้ง จัดฝึกอบรมการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 2) องค์กรควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง
- 3) ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ควรกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น
  - ผู้บริหาร เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมด้วย
  - ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ถ่ายทอดความรู้โดยวิธีการสอนงาน การพูดคุย ปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการติดตามเข้าร่วมประชุม
- 4) การจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น เงินรางวัลหรือการให้รางวัลอื่น ๆ สำหรับบุคลากรที่มีการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นตามระดับที่วางแผนไว้

**5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร**

**ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

- (16) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
- (การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม)**

### ◇ แนวทางการดำเนินการ

1) ผู้บริหารระดับสูงนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และจัดสภาพแวดล้อม ของการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร เช่น

- ด้านสุขอนามัย โดยจัดให้มีบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬาประจำปี กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ
- ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง มีระบบสปริงเกอร์ในอาคารเพื่อป้องกัน อัคคีภัย จัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีการแลกเปลี่ยนเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ติดตั้ง โทรทศน์วงจรมัด ห้องพยาบาล เป็นต้น
- ด้านการป้องกันภัย โดยการติดตั้งระบบป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น
- ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการจัดให้มีผู้รับผิดชอบด้าน สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ เสียง ฝุ่น มีการปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม มีพนักงานทำความสะอาด และห้องเลี้ยงเด็ก เป็นต้น
- ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัยและใช้ งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

2) ผู้บริหารองค์กรต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมี ส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

3) ผู้บริหารของส่วนราชการควรคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Quality of Work Life) ได้แก่

- คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และความสะอาด
- สวัสดิการในการทำงาน และนอกเหนือจากการทำงาน
- การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

(17) ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและ ภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

**(การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ)**

### ◇ แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรต้องจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการป้องกันเหตุฉุกเฉิน เช่น การซ้อมหนีไฟ การใช้อุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัย

2) การจัดตั้งทีมงานด้านการป้องกันเหตุฉุกเฉิน พร้อมแจ้งช่องทางในการติดต่อ หรืออาจ กำหนดสายด่วนสำหรับกรณีฉุกเฉิน

3) ทดสอบตามแผนอย่างจริงจัง เช่น การซักซ้อมอพยพหนีภัย (ไฟไหม้ แผ่นดินไหว)

4) จัดให้มีคู่มือ และการประกาศแผนการซักซ้อมให้บุคลากรทราบโดยทั่วถึง

### ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- (18) ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร  
(การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากร)

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับทุกประเภทควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย

2) ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจดังกล่าว เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

- (19) นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมีการสนับสนุนบุคลากรอย่างไรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท  
(การสนับสนุนด้านนโยบายสวัสดิการและการบริการให้บุคลากร)

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงจังและนำผลที่ได้จากการสำรวจความเห็นของบุคลากร มากำหนดเป็น นโยบายสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

2) การจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานเพิ่มพูน ความพึงพอใจและความผาสุกของบุคลากร อาจดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น

- การให้คำปรึกษา (Counseling Center)
- กิจกรรมสันทนาการ
- ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น
- การให้บริการด้านการเงิน
- การจัดบริการรถรับส่ง
- ประกันสุขภาพและทุพพลภาพ ฯลฯ

- (20) - ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร
- ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร
- (การประเมินความพึงพอใจและการใช้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินความพึงพอใจของบุคลากร)**

ตัวชี้วัดของสภาพความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการมีแรงจูงใจ เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะกุศล การร้องทุกข์ ผลการสำรวจ ความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

- 1) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันนำปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลผลิตภาพ มาจัดทำเป็นตัวชี้วัด
- 2) กำหนดผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร
- 3) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร
- 4) นำผลการสำรวจไปปรับปรุงนโยบายและระบบงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร

- (21) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- (การเชื่อมโยงผลประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร)**

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

- 1) องค์กรนำข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสำรวจมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงแก้ไข และกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน และร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
- 3) จัดลำดับความสำคัญของแนวทางการสร้างความพึงพอใจ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง โดยสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ก่อนในลักษณะของ

Quick Win จะได้รับการแก้ไขก่อน โดยวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรโดยตรง การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น

หมายเหตุ เกณฑ์ MBNQA ปี 2007 ได้แบ่งหมวด 5 ออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

5.1) ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร (Workforce Enrichment)

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Workforce and Leader Development)

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

5.2) สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

## ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

1. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
2. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)
3. การสรรหาบุคลากร (Staff Recruitment)
4. การประเมินบรรยากาศในการทำงาน (Work Climate Assessment)
5. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)
6. องค์กรและการบริหาร (Work Organization and Management)
7. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment Improvement)

#### ◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

##### 1. การจัดการผลการปฏิบัติงาน( Performance Management)

การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการจัดการที่ดีจะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการตอบสนองต่อเป้าประสงค์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด ผลของการประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานของทั้งองค์กรและบุคลากร และเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ ที่จัดให้กับบุคลากร

##### 2. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review)

การทบทวนผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสม และบนพื้นฐานข้อมูลจริง เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลของการทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนำมาซึ่งข้อมูลป้อนกลับให้กับบุคลากรได้ทราบเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงนำไปสู่การพิจารณาผลตอบแทน การให้รางวัล และ ลีลาชื่นใจ เพื่อจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานด้วยความสามารถที่เต็มที่ให้กับองค์กร



### 3. การสรรหาบุคลากร (Staff Recruitment)

#### หลักการ

องค์กรที่มีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะได้มาซึ่งความต้องการที่หลากหลายของกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาเพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้การสรรหาบุคลากรเป็นไปได้ทั้งวิธีการสรรหาจากบุคลากรภายในองค์กรและจากบุคลากรภายนอก สิ่งที่สำคัญคือระบบการสรรหาบุคลากรจะต้องมีความสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ (Desired Competencies) และการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) เพื่อได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถเป็นที่ต้องการและตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### กระบวนการ

1. การออกแบบระบบงานซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างตำแหน่งงานขององค์กร (Organization Structure) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร (Responsibilities and Authority) ความสามารถของบุคลากร (Competencies) รวมถึงการกำหนดแผนที่ทักษะของบุคลากร (Employee Skill Mapping)

ทั้งนี้ ระบบงานดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Human Resources Strategy)

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบุคลากรขององค์กร (Current HR-Status) เปรียบเทียบกับระบบงานที่ถูกออกแบบไว้ตามยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคลากร (Designed HR-Status)

3. การสรรหาบุคลากรเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยการสรรหาสามารถแบ่งออกได้เป็น

3.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในได้เข้ารับการสรรหาเพื่อรับตำแหน่ง ซึ่งมีข้อดีคือความเข้าใจในองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงต้นทุนของการสรรหาบุคลากรที่ไม่สูง

3.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีข้อดีคือการเปิดรับความใหม่และความหลากหลายให้กับองค์กร แต่ข้อเสียคือต้นทุนของการสรรหาบุคลากรที่สูง

4. การคัดเลือกบุคลากรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ

### 4. การประเมินบรรยากาศในการทำงาน ( Work Climate Assessment)

#### หลักการ

บรรยากาศในการทำงาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction) การพิจารณาบรรยากาศในการทำงานมักพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ ระบบการบริหารงานขององค์กร ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากร

การมีส่วนร่วมในการบริหารและการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น การบริหารเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานถือเป็นภารกิจสำคัญเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามความคาดหวัง และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร การประเมินบรรยากาศในการทำงานจะช่วยให้องค์กรและผู้บริหารทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

### กระบวนการ

1. กำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน โดยอาจใช้หลักการด้านบริหาร เป็นปัจจัยในการประเมิน เช่น
  - 1.1 จริยธรรมในการบริหาร
  - 1.2 ความโปร่งใส
  - 1.3 ภาวะผู้นำ
  - 1.4 การมีส่วนร่วม
  - 1.5 สัมพันธภาพในการทำงาน
2. สืบค้นความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยดังกล่าวโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น แบบสำรวจ ข้อเสนอแนะ ข้อร้องทุกข์ เป็นต้น
3. สรุปและวิเคราะห์ผลการสำรวจ โดยอาจสรุปผลแบ่งตามหน่วยงาน หรือประเภทของบุคลากรนำเสนอผลการสำรวจและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงบรรยากาศการทำงานต่อผู้บริหาร

## 5. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

### หลักการ

การพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นเครื่องมือที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และ ความรู้ที่เหมาะสมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านระบบการฝึกอบรม การพัฒนา และการเรียนรู้ ที่เกี่ยวกับหน้าที่งานของบุคลากร รวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

องค์กรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อนำมาใช้ในการติดตามและประเมินระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งครอบคลุมนับตั้งแต่การวางแผนการจัด รวมไปถึงการประเมินผลของระบบดังกล่าว

### กระบวนการ

1. ประเมินความต้องการของการพัฒนาและเรียนรู้ โดยดำเนินการวิเคราะห์ใน 3 ระดับคือ
  - 1.1 วิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) พิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
  - 1.2 วิเคราะห์งาน (Task Analysis) พิจารณาความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ
  - 1.3 วิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) พิจารณาความต้องการในการพัฒนาและเรียนรู้ของตัวบุคลากรเอง ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่มีอยู่จริงกับความสามารถที่พึงประสงค์
2. จัดทำแผนการพัฒนาและเรียนรู้โดยกำหนดรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย และผู้รับผิดชอบ
3. ดำเนินการพัฒนาและเรียนรู้
4. ประเมินผลการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรโดยอาจแบ่งการพิจารณาเป็น 4 ระดับ คือ ความพอใจ (Reaction) สิ่งที่ได้เรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และ ผลงาน (Result)

## 6. องค์กรและการบริหาร (Work Organization and Management)

### หลักการ

การบริหารเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล จำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบการทำงาน โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากร รวมทั้งอำนาจในการดำเนินงาน หรืออำนาจในการตัดสินใจ รูปแบบการบริหารขององค์กรมีความสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดเป็นสำคัญ ในปัจจุบันการบริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักที่องค์กรกำหนดขึ้น รวมทั้งการบริหารเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ทำให้การบริหารองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ โครงสร้าง และหน่วยงานแทนการใช้รูปแบบเดิม หรือใช้รูปแบบบริหารเพียงแบบเดียว นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารยังมีแนวโน้มการนำแนวคิดหน่วยงานหรือโครงสร้างการทำงานที่ไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนงานระยะสั้น หรือแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ

### กระบวนการ

การกำหนดรูปแบบและโครงสร้างขององค์กร ควรดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร
  - 1.1 พิจารณาเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล
  - 1.2 พิจารณาภารกิจหลักที่องค์กรต้องดำเนินการ มีภารกิจหรืองานใดที่ต้องเพิ่มเติมหรือยกเลิกในส่วนที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ
2. ทบทวนแนวคิดการออกแบบขององค์กร (Organization Design) ปัจจุบัน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจ อาจต้องปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมแนวคิดการออกแบบ

องค์การ เช่น การออกแบบองค์การตามหน้าที่ เป็นการเพิ่มเติมแนวคิดการออกแบบองค์การตามภูมิศาสตร์ หรือตามลักษณะของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ทบทวนโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) ปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบองค์การ

3.1 กำหนดหน่วยงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน

3.2 กำหนดตำแหน่งงาน และขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน (Job Description)

4. กำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งงาน ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจด้านการเงิน อำนาจการตัดสินใจด้านบริหารทรัพยากรบุคคล อำนาจกระทำการแทนองค์การ เป็นต้น

5. วิเคราะห์ปริมาณงาน และกำหนดจำนวนบุคลากรประจำแต่ละตำแหน่งงาน

## 7. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment Improvement)

### หลักการ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ สิ่งแวดล้อม สถานที่ และอาจรวมถึงระยะเวลาในขณะที่ยุติการกำลังปฏิบัติงานให้กับองค์การ หลักการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานส่วนใหญ่มักใช้แนวทางการปรับปรุงด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (SHE – Safety, Health and Environment) โดยมีมาตรฐานในระดับสากลเป็นเกณฑ์ในการวัดและประเมินสภาพแวดล้อม เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 14000, ISO 18000 หรืออาจใช้หลักการเบื้องต้นในการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น การจัดให้สถานที่ทำงานมีอุณหภูมิ การระบายอากาศ และระดับแสงที่เหมาะสม ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือร่างกาย การจัดอุปกรณ์ป้องกันและระงับอุบัติเหตุ การลดปริมาณมลพิษและการป้องกันมลพิษในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการจัดสรรช่วงเวลากิจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่เกิดความเครียดต่อสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากร

### กระบวนการ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. พิจารณาเลือกมาตรฐานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจและลักษณะงานเป็นแนวทางในการประเมินและปรับปรุง เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 14000, ISO 18000 หรือ แนวคิดด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับองค์การที่เกี่ยวข้องหรืออาจก่อให้เกิดมลพิษ

3. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งสถานที่ตั้งขององค์การ และสถานที่ที่บุคลากรไปปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

4. กำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม

5. แต่งตั้งคณะทำงานด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาจแต่งตั้งตามพื้นที่ที่ปฏิบัติงานให้ความรู้ และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ป้องกันและลดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดการจัดการกระบวนการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความผิดพลาดของกระบวนการ ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร

การจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นที่ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา ซึ่งองค์กร ควรจัดการกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการกระบวนการยังครอบคลุมถึงการออกแบบงานที่ตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

การปรับปรุงการจัดการกระบวนการในหมวดนี้ได้แบ่งหัวข้อออกเป็น 2 หัวข้อ คือ 6.1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า และ 6.2) กระบวนการสนับสนุน ซึ่งแนวทางที่เป็นหลักการสำคัญของการจัดการกระบวนการ ได้แก่

1. แนวทางการออกแบบกระบวนการอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลผลิตและบริการ ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและบริการ และการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
2. การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงขั้นตอนและระยะเวลาของกระบวนการ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการและการออกแบบใหม่ (Process Redesign)
3. การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ สำหรับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ การสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา
4. การวัดผลการดำเนินการภายในกระบวนการ ต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการ เพื่อวัดสังเกตการณ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด

5. กำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหามาเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการ เป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ไขปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ไขที่เหมาะสม จึงควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุ ของความเบี่ยงเบน การแก้ไขปัญหานั้นต้นเหตุจะลดโอกาสของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ หรือที่จุดอื่นขององค์กรให้น้อยที่สุด

6. แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

- (1) การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กรเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และนวัตกรรม
- (2) การวิเคราะห์กระบวนการ (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสม ที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
- (3) การวิจัยและพัฒนาในด้านกระบวนการ
- (4) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)
- (5) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
- (6) การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการต่าง ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร

การดำเนินการตามหมวด 6 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 10, 20-26, 30-38

## แนวทางและวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

#### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

“กระบวนการที่สร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์กร

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
- กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- (การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า)**

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า องค์กรควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการที่คัดเลือกสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตัวอย่างเกณฑ์การคัดเลือก เช่น
  - เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร
  - เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
  - เป็นกระบวนการที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - เป็นกระบวนการที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- 2) เมื่อได้หลักเกณฑ์การคัดเลือกแล้วให้นำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาให้คะแนนแต่ละกระบวนการ โดยใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อหากระบวนการที่สร้างคุณค่า ดังตัวอย่างข้างล่าง



แบบฟอร์มการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ :		1									
ชื่อกลยุทธ์ :		2									
ลำดับที่	ชื่อกระบวนการ (Process)	เกณฑ์การประเมินค่า (ระบุคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด)					ข้อจำกัดและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง (ใส่เครื่องหมาย/)				
		สนับสนุนเป้าประสงค์หลักของกลยุทธ์	ลดเวลาในการทำงาน	เพิ่มคุณภาพการให้บริการ	ลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน	คะแนน	ข้อกฎหมาย/ระเบียบปฏิบัติ	โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานราชการ	ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	การสนับสนุนจากหน่วยงานราชการส่วนกลาง	อื่น ๆ (โปรดระบุ)
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

อธิบายการกรอกแบบฟอร์ม

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อช่วยในการวิเคราะห์คัดเลือกรกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยพิจารณาว่าผลการปรับปรุงสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของกลยุทธ์ ลดเวลาในการทำงาน เพิ่มคุณภาพการให้บริการ และลดค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงไร

หมายเลข	ข้อมูลที่ต้องบันทึก	คำอธิบาย
1	ชื่อประเด็นยุทธศาสตร์	ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ
2	ชื่อกลยุทธ์	ระบุกลยุทธ์ตามที่ได้ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ
3	ชื่อกระบวนการ (Process)	ระบุกระบวนการที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยกระบวนการ คือ ลำดับของกิจกรรมงาน ที่ดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความสมบูรณ์ ในตัว และสามารถกำหนดจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดได้
4	เกณฑ์การประเมินค่า (ระบุคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด)	ระบุคะแนนเพื่อประเมินค่าผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละกระบวนการ โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ 1) สนับสนุนเป้าประสงค์หลักของกลยุทธ์ 2) ลดเวลาในการทำงาน 3) เพิ่มคุณภาพการให้บริการ 4) ลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน ทั้งนี้สามารถให้คะแนนได้ 3 ระดับ คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ระดับ 3 มีความสำคัญหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสูง</li> <li>▪ ระดับ 2 มีความสำคัญหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับปานกลาง</li> <li>▪ ระดับ 1 มีความสำคัญหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับต่ำ</li> </ul>

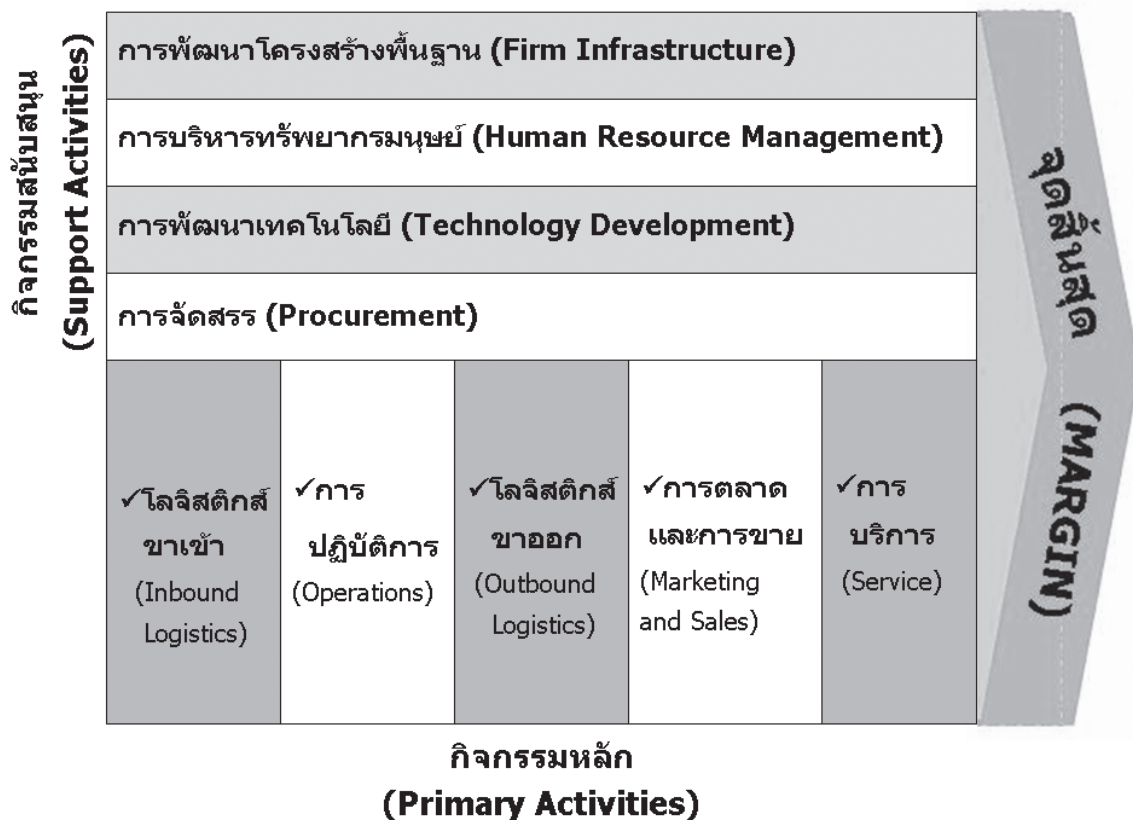
ซึ่งเมื่อได้ค่าคะแนนของแต่ละกระบวนการแล้วให้นำมาจัดลำดับความสำคัญและพิจารณาว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการใดเป็นกระบวนการสนับสนุน

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

\* เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง”

นอกจากแนวทางการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ใช้วิธีการกำหนดหลักเกณฑ์และค่าคะแนนดังกล่าวข้างต้นแล้ว องค์กรอาจนำ**เครื่องมือการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)** ของ Michael E. Porter เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value Creation) โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดคุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่านั้น ซึ่งประโยชน์ของการนำเครื่องมือนี้มาใช้จะทำให้ได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ต้องการ

การวิเคราะห์สามารถใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน และการออกแบบกิจกรรมและกระบวนการภายในขององค์กรและสามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะของสิ่งที่เป็นอย่างในปัจจุบัน (As Is) และสิ่งที่ควรจะเป็น (To Be) เพื่อหาช่องว่าง (Gap) และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว Value Chain ของแต่ละองค์กรอาจจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร



ภาพแสดงห่วงโซ่ของคุณค่า (value chain)

\*\* ศึกษาเพิ่มเติม [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net) \*\*

- (2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

**(การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)**

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ต้องครกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการหลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว องค์กรจะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าของส่วนราชการต่าง ๆ ควรกำหนดจากความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วข้อกำหนดที่สำคัญจะมีพื้นฐานมาจากหลักธรรมาภิบาล กล่าวคือ การดำเนินการในกระบวนการงานใด ๆ จะต้องเป็นไปเพื่อ

- ความคุ้มค่า (Value for Money, Effective and Efficient)
- ความเป็นธรรม (Equitable) ตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ (Responsive)
- ความถูกต้องตามหลักนิติธรรม (Follow the Rule of Law)
- ความเปิดเผย โปร่งใส (Transparent)
- การเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วม (Participatory)
- สามารถตรวจสอบ อธิบายได้ และมีเจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน (Accountable)

**ตัวอย่าง** ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการกำกับดูแล ตรวจสอบความปลอดภัยของสถานประกอบการน้ำมัน กรมธุรกิจพลังงาน

ผลลัพธ์ของกระบวนการ คือ สถานประกอบการมีความปลอดภัย

การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
1. ความคุ้มค่า (Value for Money, Effective and Efficient)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพื่อป้องกันไม่เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ในเรื่องของความปลอดภัย และให้เป็นไปตามมาตรฐานและเกณฑ์ในด้านสิ่งแวดล้อม</li> <li>• สามารถควบคุมความเสี่ยงในด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น โดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายของรัฐ ผู้ประกอบการ จนมากเกินไป</li> </ul>

การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
2. ความเป็นธรรม (Equitable) ตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ (Responsive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เลือกปฏิบัติ สนองความต้องการของผู้ประกอบการและประชาชนได้อย่างเสมอภาค</li> </ul>
3. ความถูกต้องตามหลักนิติธรรม (Follow the Rule of Law)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการเลี้ยว หรือใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายในทางที่ผิด ทั้งในส่วนของผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่</li> </ul>
4. โดยมีความเปิดเผย โปร่งใส (Transparent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีและประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการในการกำกับตรวจสอบ ที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วถึง</li> </ul>
5. เปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วม (Participatory)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการร่างกฎหมาย หลักเกณฑ์ ประกาศ</li> <li>มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> </ul>
6. สามารถตรวจสอบ อธิบายได้ และมีเจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน (Accountable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน ที่ชัดเจน สามารถระบุตัวเจ้าภาพได้</li> </ul>

ขั้นตอนการหาข้อกำหนดที่สำคัญ และ การนำข้อกำหนดที่สำคัญไปสู่การปฏิบัติ

- สำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ รวมทั้งขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ

- แปลงความต้องการที่ได้และองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
- - องค์กรความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
  - - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอื่น ๆ
  - - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการที่สร้างคุณค่า ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่นเพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (\*)
- (การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร)**

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) เมื่อได้กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าแล้ว จะนำมาสู่การออกแบบกระบวนการ ซึ่งจะต้องคำนึงถึง

- แปลงข้อกำหนดที่สำคัญไปสู่การออกแบบกระบวนการ
- วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อกระบวนการอื่น ๆ หรือต่อสภาพแวดล้อมอื่น ๆ
- มีวิธีการวัดผลของกระบวนการว่ามีตัวชี้วัดที่สำคัญที่บ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการหรือไม่

- วิเคราะห์ขีดความสามารถ และองค์ความรู้ของบุคลากรที่จะดำเนินการได้
- การเทียบเคียงมาตรฐานของกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

2) การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจะต้องพิจารณาถึงรอบระยะเวลาการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรดำเนินการระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงกระบวนการใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการ

3) กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยร่วมกันทำหน้าที่ศึกษาความเป็นไปได้ พิจารณาความคุ้มค่า ความเสี่ยงและกรอบระยะเวลาในการดำเนินกระบวนการ

นอกจากแนวทางพื้นฐานทั่วไปของข้อ 1-3 แล้ว ยังมีแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการเพิ่มเติมเพื่อเป็นตัวอย่างในการดำเนินการ ดังนี้

### หลักการที่ 1 ทบทวนวัตถุประสงค์การปรับเปลี่ยนกระบวนการงานให้ชัดเจน

Example

วัตถุประสงค์ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน

- เหตุผล
- ต้องการสร้างศักยภาพในด้านใด
- ประเด็นปัญหาและสิ่งที่ต้องการปรับเปลี่ยน
- ระดับของการปรับเปลี่ยนที่ต้องการ
- เวลาที่ใช้ในการทำการปรับเปลี่ยน

### หลักการที่ 2 ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน

- ◆ วัฒนธรรมองค์กรไม่เป็นอุปสรรคในการปรับกระบวนการทำงานแต่จะต้องได้รับการพิจารณา
- ◆ หน่วยงานที่มีประสบการณ์และทักษะจำกัดในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอาจเหมาะกับการนำเทคโนโลยีมาใช้แบบค่อยเป็นค่อยไป
- ◆ การศึกษาการทำการปรับปรุงกระบวนการงานที่เคยทำมาก่อน ทำให้ลดการทำงานซ้ำซ้อนและได้เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของการทำงานที่ผ่านมา
- ◆ ไม่ควรมองข้ามแนวความคิดที่นำไปปฏิบัติแล้วไม่สำเร็จในอดีต ควรวิเคราะห์และทำความเข้าใจสาเหตุของการดำเนินงานที่ไม่สำเร็จให้ชัดเจน

### หลักการที่ 3 การใช้ Best Practices ในการออกแบบกระบวนการงานใหม่

- ◆ การศึกษากระบวนการงานขององค์กรต่าง ๆ ที่มีแนวทางการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง เทียบเท่าเกณฑ์สากล ช่วยให้ได้แนวความคิดในการปรับกระบวนการงาน
- ◆ Best Practices ที่มาจากภายในองค์กรเองสามารถนำมาใช้ได้เช่นกัน
- ◆ การใช้ Best Practices ต้องมีการประเมินในแง่มุมมองของ
  - ค่าใช้จ่ายในการปรับกระบวนการให้เป็นไปตาม Best Practice
  - คุณค่าของกระบวนการที่เป็นไปตาม Best Practices ที่มีต่อลูกค้า
  - ประโยชน์ที่จะได้รับการนำแนวทางของ Best Practices มาใช้ (การให้บริการ คุณภาพการบริการ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน)
- ◆ แนวทางของ Best Practices อาจไม่ได้นำมาใช้ในการปรับกระบวนการงานเนื่องจากผลเสียมีมากกว่าผลดี
- ◆ ในบางกรณี องค์กรใช้แนวทาง Best Practice ในการปรับกระบวนการงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและใช้ “Good” Practices สำหรับกระบวนการงานด้านอื่น ๆ

### หลักการที่ 4 ศึกษาโอกาสและข้อจำกัดในการทำการปรับเปลี่ยน

- ◆ เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำมาช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ◆ ทำให้โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานส่วนใหญ่เลือกที่จะนำเสนอการปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ◆ ในหลายกรณี การปรับปรุงกระบวนการงานที่ได้ผลดี ไม่ได้มาจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย แต่มาจากการปรับกระบวนการทำงานให้มีความซับซ้อนน้อยลงด้วยการลดขั้นตอนการทำงาน
- ◆ ดังนั้นก่อนที่องค์กรจะมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนไปที่การใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ควรทำการพิจารณากระบวนการทำงานปัจจุบันให้เสียก่อนว่ามีแนวทางในการปรับเปลี่ยนในด้านอื่น ๆ ด้วยหรือไม่
- ◆ ในการพิจารณาข้อเสนอในการปรับเปลี่ยน ไม่ควรติดกับข้อจำกัด แต่ควรพิจารณาแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติโดยมีข้อจำกัดที่น้อยที่สุดด้วย

### หลักการที่ 5 ใช้ความคิดสร้างสรรค์และเลือกใช้เทคนิคหลากหลายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน



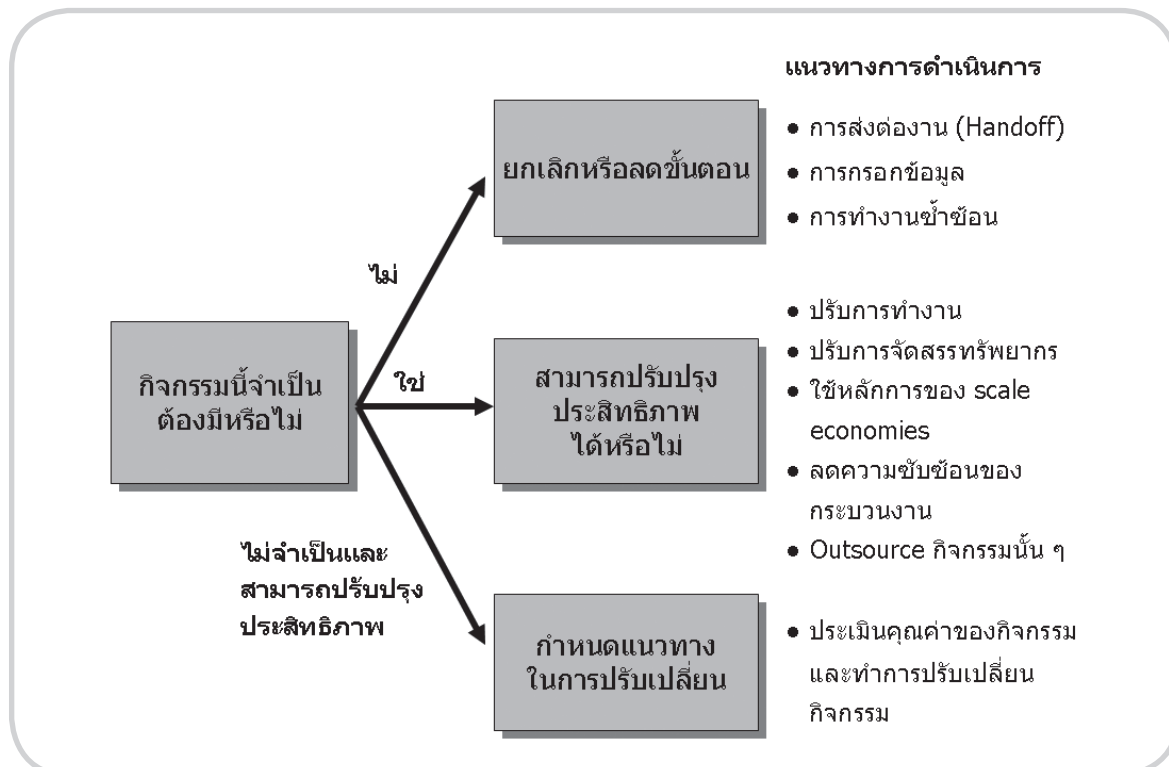
ตัวอย่างของแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน ได้แก่

- **การควบคุมงาน** เพื่อลดขั้นตอนการประสานงาน หรือลดความซ้ำซ้อนของงาน และสร้างความถูกต้องในการทำงาน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือในการทำงาน
- **การสร้างทักษะใหม่** โดยการปรับทักษะในการทำงานจากแบบ Functional เป็นแบบ Process สร้างศักยภาพในการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างทักษะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



- **การกระจายงาน** การเก็บข้อมูลที่แหล่งที่มา การกระจายความเสี่ยง ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
- **การรวมการทำงานงานสู่ศูนย์กลาง** โดยทำให้ Workload สม่าเสมอ สร้างศูนย์กลางพนักงานที่มีทักษะความสามารถ
- **ลดความซับซ้อนของกระบวนการงาน** โดยการเพิ่มการประสานงาน และลดขั้นตอนในการดำเนินงาน
- **การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** เพื่อ Automate การทำงาน เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายขึ้น
- **การประเมินผลที่ดี** การทำให้ผลตอบแทนการทำงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการทำงาน การให้รางวัลกับผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย วัด Outputs และ Inputs ในการทำงาน
- **การลด Management Layers** สร้างความรวดเร็วในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพการสื่อสารองค์กร เพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานระดับล่าง และเพิ่ม Spans of Control
- **Outsourcing** โดย Outsource งานที่ไม่ใช่งานหลัก การลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- **การจัดสรรทรัพยากร** โดยจัดสรรทรัพยากรไปยังที่ที่มีความต้องการ และการจับคู่คนกับงานที่เหมาะสม

**หลักการที่ 6 พิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละอันจำเป็นต้องมีหรือไม่ หรือสามารถปรับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้**



นอกจากนี้เครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการออกแบบกระบวนการ คือ

### **การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)**

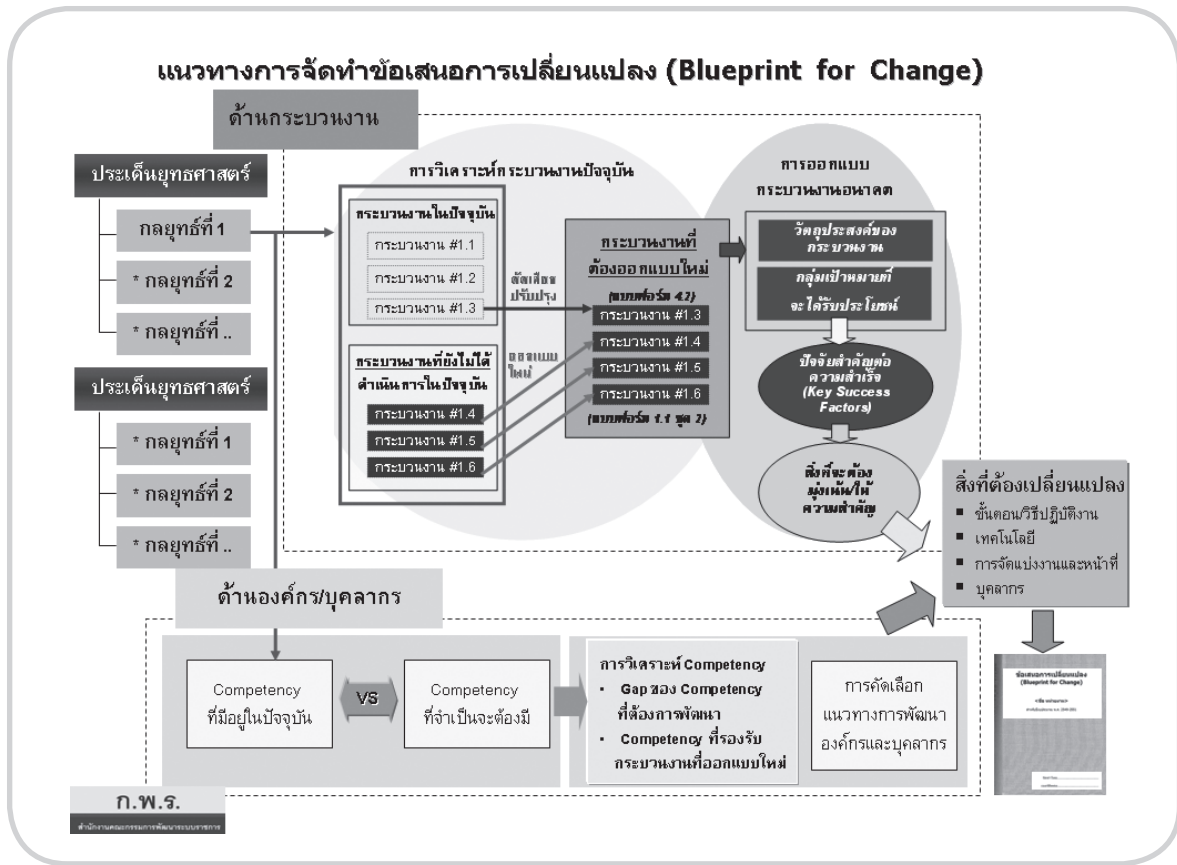
การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าจะสามารถผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงไรและมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม จากนั้นนำช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นมากำหนดแนวทางการพัฒนาและรองรับกระบวนการที่ออกแบบใหม่ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ภายในองค์กร ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงแยกออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) การปรับปรุงกระบวนการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ 2) การพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร

1. การปรับปรุงกระบวนการ จะเริ่มต้นจากการการพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่คาดหวังอย่างไร เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว จึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หมายถึงแผนปฏิบัติหรือวิธีการที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ได้ จากนั้นจะต้องวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์และแต่ละกลยุทธ์ ว่ามีปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่ ในขณะที่เดียวกันกระบวนการใดที่ยังไม่เคยดำเนินการมาก่อนก็จะต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

สำหรับขั้นตอนการออกแบบกระบวนการในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ว่ากระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงในแต่ละกระบวนการนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) มีปัจจัยอะไรบ้าง และสิ่งที่จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญคืออะไร และนำไปสู่สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร

2. การพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร ผลลัพธ์การดำเนินงานจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นคุณลักษณะ และความรู้ความสามารถหรือขีดความสามารถ (Competency) ของข้าราชการแต่ละคน การกำหนดขีดความสามารถของข้าราชการต้องสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดกับผลลัพธ์ขององค์กร

เมื่อกำหนดกระบวนการและแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและข้าราชการที่ต้องการในอนาคตทำให้สามารถปรับแต่งองค์กรทั้งในด้านกระบวนการ เทคโนโลยี การจัดแบ่งหน้าที่และด้านบุคลากร ซึ่งองค์กรจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการต่อไป ความสำเร็จของการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และในด้านของการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรและข้าราชการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง



### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

\* เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง”

- (4)
- ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
- (การนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ)**

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) การกำหนดตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานในทุกระดับภายในองค์กร
- 2) การจัดการกระบวนการในลักษณะ Daily Management คือจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการ กำหนดมาตรฐานการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งการจัดทำมาตรฐานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังได้มีการปรับปรุงงานและมีการนำไปปฏิบัติด้วยขั้นตอนหรือวิธีการใหม่แล้วพบว่าทำให้กระบวนการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านขั้นตอนที่ลดลง หรือสามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ลงได้ ก็จะทำนำวิธีการใหม่นั้นมากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

3) มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับแนวทางการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตาม ข้อ 2 มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** จัดตั้งคณะทำงานขึ้นมารับผิดชอบโดยตรงในการจัดทำมาตรฐาน ซึ่งควรประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ โดยคณะทำงานอาจมีหน้าที่ ดังนี้

- วิเคราะห์ศึกษาข้อมูล
- จัดทำมาตรฐานงานบริการ และมาตรการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ
- รับฟังความคิดเห็น / ระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
- เสนอมาตรฐานต่อผู้บริหาร
- ผลักดันมาตรฐานสู่ความสำเร็จ
- พิจารณาปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานให้เหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 2** คัดเลือกกระบวนการมาทำการศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือมีความเสี่ยงอะไรควรที่จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้

**ขั้นตอนที่ 3** ศึกษา วิเคราะห์กระบวนการที่ได้คัดเลือกไว้แล้วว่ามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีเป็นอย่างไรเพื่อนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน และการปรับปรุงการบริการ ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการได้ ดังนี้

- (1) สสำรวจสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพการทำงานในปัจจุบัน
- (2) การวิเคราะห์หาสาเหตุ

**ขั้นตอนที่ 4** การปรับปรุงกระบวนการ การได้มาซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานสิ่งหนึ่งที่ต้องดำเนินการก่อนคือการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ สำหรับการปรับปรุงงานมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดมาตรการ แนวทาง และแผนงานในการปรับปรุงงาน/แก้ไขปัญหา เป็นการกำหนดวิธีการปรับปรุงงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงาน ซึ่งการปรับปรุงงานอาจนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมได้ เช่น 5ส โคเซ็น (KAIZEN) PDCA เป็นต้น หรืออาจนำเทคนิคการคิดหาวิธีการปรับปรุงงานดังต่อไปนี้มาใช้ เช่น เทคนิคการตั้งคำถาม 5W - 1H (What?, Why?, Where?, When?, Who?, How?) เทคนิค ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) เป็นต้น

(2) ตั้งเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงงานที่ต้องการ ซึ่งอาจกำหนดเป็นค่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) พร้อมกับออกแบบฟอร์มเก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบประเมินผลตัวชี้วัดก่อนดำเนินการและหลังการดำเนินการ หรือการเปรียบเทียบ (Benchmark) กับหน่วยงานอื่นหรือในงานประเภทเดียว และพิจารณาว่าถ้าจะทำให้ดีควรตั้งเป้าหมายไว้ที่ระดับใดจึงจะพอใจ

(3) วางแผนโครงการ และการดำเนินการตามแผนของโครงการที่วางไว้ เมื่อสำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหา และตั้งเป้าหมายแล้วจะสามารถวางแผนโครงการในการปรับปรุงงาน ซึ่งอาจจัดทำเป็น Gantt Chart

(4) การลงมือปฏิบัติตามแผน และการตรวจสอบผลปฏิบัติการ เป็นการดำเนินการเพื่อทดลองปฏิบัติตามขั้นตอน/วิธีการใหม่ แล้วพิจารณาว่ามีแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หากมีแนวโน้มที่จะดำเนินการได้ก็เตรียมการกำหนดเป็นมาตรฐานต่อไป

**ขั้นตอนที่ 5** การกำหนดมาตรฐาน เมื่อดำเนินงานปรับปรุงงานจนได้ผลลัพธ์และสอดคล้องตามเป้าหมายให้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อน และหลังการปรับปรุงงาน

#### ➢ **วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน**

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ซึ่งหน่วยงานอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีมาเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยวิธีการกำหนดมาตรฐานที่นิยมใช้จะมีอยู่ 4 วิธี คือ

**1) การใช้ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Historical Standard)** เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น

**2) การเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น (Market Standard)** เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆ

**3) การศึกษาจากการปฏิบัติงาน (Engineering Standard)** เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือการคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน (Standard time)

**4) มาตรฐานแบบอัตวิสัย (Subjective Standard)** เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน

นอกจากนี้ อาจสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วยวิธีการในรูปแบบอื่น ๆ ได้อีก เช่น ศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับหน่วยงานอื่น ศึกษาจากการมาตรฐานของต่างประเทศแล้วนำมาตั้งเป็นค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ได้เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับมาตรฐานสากล เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 6** จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานทุกแห่ง และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 7** ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

**ขั้นตอนที่ 8** ส่งเสริมให้หน่วยงานทุกแห่งปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจนว่าต้องการผลงานเป็นลักษณะใด จะเป็นปริมาณงาน คุณภาพงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เวลาการปฏิบัติงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน ทั้งนี้แผนงาน ระยะเวลา และเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องไม่ขัดกับนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน สำหรับวิธีการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

- ออกคำสั่งให้ทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติ
- จัดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานรับผิดชอบเฉพาะในการดูแลการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงงาน
- จัดตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อดูแลหน่วยงานสาขาโดยอาจแบ่งการดูแลออกเป็นพื้นที่
- กำหนดให้หน่วยงานกลางทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการในรูปแบบการให้ความรู้ต่าง ๆ เช่น การบริหารงาน การคัดเลือกกระบวนการงาน ระบบ/กระบวนการการให้บริการ โดยมีการอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

- การสร้างแรงจูงใจโดยใช้มาตรการยกย่องให้รางวัลแก่หน่วยงานที่ปฏิบัติได้ตามกรอบมาตรฐานงาน เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัล การประกาศชื่อทางสื่อมวลชน เป็นต้น
- การศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีได้ หรือการให้หน่วยงานอื่นมาดูงานของหน่วยงานตนเอง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงตนเอง

**ขั้นตอนที่ 9** ติดตามผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจดำเนินการได้ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- กำหนดแบบการรายงานการดำเนินงานตามมาตรฐานของหน่วยงานต่าง ๆ แล้วให้จัดส่งผลการปฏิบัติงานดังกล่าวให้หน่วยงานกลางทราบเป็นระยะ ๆ เช่น ทุก ๆ 3 เดือน หรือทุก ๆ 6 เดือน หรือแล้วแต่ความเหมาะสม และความเป็นไปได้
- ตรวจสอบประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานสาขาต่าง ๆ นั้น สามารถปฏิบัติงานได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินให้มีความชัดเจน

**ขั้นตอนที่ 10** พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยควรมีการปรับปรุงทุก ๆ 5-6 ปี เพราะรูปแบบความต้องการของผู้รับบริการจะเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองได้ทันกับความต้องการของประชาชนด้วย

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

\* “คู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ”

- (5)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ
- (การลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบ ประเมินกระบวนการ และการป้องกัน ข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสีย)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) จัดทำผังกระบวนการ (Process Flow Chart) เพื่อติดตามกระบวนการ โดยคำนึงถึงรอบระยะเวลาการดำเนินการ การควบคุมต้นทุน และลดการสูญเสีย
- 2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน



3) การวิจัยและพัฒนาหรือการศึกษากระบวนการ เพื่อทดสอบว่า กระบวนการดังกล่าวจะมีความผิดพลาดน้อยที่สุด

4) มีระบบการตรวจสอบและระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการ

5) จัดทำ Process Study เพื่อศึกษาขั้นตอนใดในกระบวนการที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบได้ รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ โดยบูรณาการหลายมาตรฐานเป็นเรื่องเดียวกัน และนำเรื่องที่สำคัญมาตรวจสอบ (Audit)

6) ควรออกแบบระบบที่สามารถตรวจเช็คและป้องกันความผิดพลาดได้ในตัวของกระบวนการเอง เช่น ถ้าไม่ผ่านขั้นตอนนี้ก็ไม่สามารถดำเนินการในขั้นต่อไปได้

นอกจากนี้ แนวคิดหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐได้คือ **แนวคิด Lean Government** หรือแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยลดความสูญเสียดังกล่าว ทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน เพื่อให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน แนวคิดของ Lean Government จะต้องมียอดประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ซึ่งจะต้องมีน้ำหนักเท่า ๆ กัน จึงจะถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่ง 3 องค์ประกอบที่สำคัญนั้น ได้แก่

1. ประชาชน ได้รับประโยชน์สุข
2. กระบวนการ มีการลดความสูญเสียดังกล่าวในการทำงาน
3. ผู้ปฏิบัติงาน ไม่เป็นการสร้างภาระให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยจะต้องเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล

สำหรับ “ความสูญเสียดังกล่าว” (Wastes) ตามแนวคิดของ Lean Government ก็คือ “กิจกรรมหรืองานที่เพิ่มค่าใช้จ่าย (ให้กับภาครัฐและประชาชน) โดยไม่เพิ่มประโยชน์ในการทำงาน (ในสายตาของประชาชน)” ซึ่งในทุกการทำงานนั้น จะมีความสูญเสียดังกล่าวแทรกอยู่กับการดำเนินงานจริง ๆ เสมอ ดังนั้นระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการทำงานจึงมีทั้งหมดที่ใช้ไปกับงานจริง ๆ และส่วนที่ใช้ไปกับความสูญเสียดังกล่าวที่เกิดขึ้น

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดของ Lean Government จึงเป็นการทำงานในสิ่งที่เป็นการดำเนินงานจริง ๆ โดยไม่เสียเวลาไปกับความสูญเสียดังกล่าว เพื่อให้เกิดงานเท่าเดิมในเวลาสั้นลงหรือเกิดงานมากขึ้นในระยะเวลาเท่าเดิม รวมทั้งการได้งานมากขึ้นในเวลาสั้นลง

ความสูญเสียดังกล่าว (Wastes) ที่มักจะเกิดขึ้นในการทำงาน แบ่งออกได้เป็น 8 ประการ โดยมีอยู่ 7 ประการที่เป็นเรื่องที่สามารถหลีกเลี่ยง หรือปรับปรุงได้โดยการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือวิธีการทำงานได้แก่

1. ความสูญเสียดังกล่าวอันเนื่องมาจากการรอคอย (Waiting) เป็นความสูญเสียดังกล่าวในการรอคอย หรือรอคอย ซึ่งทำให้สูญเสียดังกล่าวประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความสูญเสียดังกล่าวอันเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน (Transport) เป็นความสูญเสียดังกล่าวในการเคลื่อนย้ายงานจากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง ทั้งที่เกิดขึ้นด้วยความจำเป็น และด้วยความไม่จำเป็น
3. ความสูญเสียดังกล่าวอันเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Defect) เป็นความสูญเสียดังกล่าวจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ส่งผลเสียต่องานที่ทำ และทำให้ต้องนำมาแก้ไขใหม่



4. ความสูญเสียเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน (Over Processing) เป็นความสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน ทำแล้วทำอีก ตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีก ดังนั้น จึงควรทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก เพื่อจะได้ไม่ต้องนำมากลับมาทำใหม่

5. ความสูญเสียเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเสียจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งจะส่งผลเสียต่องาน ทำให้ไม่สามารถทำงานให้เสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว

6. ความสูญเสียเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Movement) เป็นความสูญเสียที่เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเคลื่อนไหว หรือเคลื่อนที่ โดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการจัดผังการทำงานใหม่

7. ความสูญเสียอันเนื่องมาจากการทำงานมากเกินไป (Over Producing) เป็นความสูญเสียที่เกิดจากการทำงานมากเกินไป โดยงานที่ทำมากเกินไป ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ ในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ถือเป็นการทำงานที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาการแบ่งภาระงานให้เกิดความสมดุล

8. ความสูญเสียที่เกิดจากพฤติกรรมและอุปนิสัยที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับการทำงาน ซึ่งได้แก่ การไม่แสดงความคิดเห็น การเกรงใจ และการวางเฉย ที่เกิดขึ้นในการทำงาน อย่างไรก็ตาม เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และควบคุมได้ยาก จึงไม่ควรไปยุ่งกับความสูญเสียนี้ และหันไปให้ความสำคัญกับการลดความสูญเสียทั้ง 7 ประการที่กล่าวมาแล้วแทน

สำหรับการลดความสูญเสียในการทำงานนั้น ก็คือ การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 นั้นเอง

ทั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการลดความสูญเสียนั้น สามารถทำได้โดยใช้เทคโนโลยี และไม่ใช้เทคโนโลยี

#### • การลดความสูญเสียโดยใช้เทคโนโลยี

จากการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Government ทำให้สามารถนำ IT มาใช้เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการทำงานลงได้ และยังเป็นส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส ในการปฏิบัติงานอีกด้วย อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิกกฎหมายที่ไม่จำเป็นหรือเป็นอุปสรรค (Deregulation) และการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนดำเนินการแทน (Privatization) หรือการที่ประชาชนใช้บริการด้วยตนเอง (Self Service) เช่น การสืบค้นข้อมูล หรือใช้บริการของภาครัฐผ่านระบบ Internet

#### • การลดความสูญเสียโดยไม่ใช้เทคโนโลยี ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

- การวิเคราะห์กระบวนการงาน (Process Analysis) โดยใช้แผนผังการไหล (Flow Diagram) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของจุดต่าง ๆ ในกระบวนการให้บริการ และแผนภูมิกระบวนการงาน (Process Chart) เพื่อตรวจดูว่าความสูญเสียเกิดขึ้น ณ จุดใดของงาน ซึ่งแผนภูมิกระบวนการงานนั้น เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์กิจกรรมในกระบวนการงานว่า เป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ หรือเป็นความสูญเสีย

- การลดเวลาหน้างาน (Single Minute Exchange of Die) โดยการสังเกตกระบวนการเดิม และแบ่งประเภทกิจกรรมออกเป็น กิจกรรมภายใน (Internal Activity) หรือกิจกรรมที่ทำ ณ ขณะที่ประชาชนมาติดต่อ และกิจกรรมภายนอก (External Activity) หรือกิจกรรมที่ทำเมื่อไหร่ก็ได้ และ

พยายามเปลี่ยนกิจกรรมภายในให้เป็นกิจกรรมภายนอก รวมไปถึงการลดเวลากิจกรรมภายในและภายนอกลง เช่น การเตรียมข้อมูลและสอบถามประวัติของไข้ พร้อมสอบถามอาการเบื้องต้น ในระหว่างที่รอพบแพทย์ เพื่อบันทึกข้อมูลไว้ล่วงหน้าก่อน และเมื่อถึงเวลาพบแพทย์ แพทย์ก็จะสามารถใช้เวลาในการตรวจวินิจฉัยได้นาน โดยไม่ต้องเสียเวลาสอบถามประวัติคนไข้

- การป้องกันและแก้ไขปัญหาความผิดพลาดในการทำงาน โดยการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ และการแก้ไขความผิดพลาดที่ต้นเหตุ เพื่อให้ปัญหาหมดไปอย่างถาวร โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การใช้ Poka yoke (Mistake – proofing) เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความหลงลืม การเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือเข้าใจผิด การขาดประสบการณ์ และความไม่รู้ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องมีความรู้หรือให้ความสนใจมาก ก็ไม่ทำให้เกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน เช่น การออกแบบชิมการ์ดให้มีมุมด้านหนึ่งเป็นมุมตัด เพื่อป้องกันการใส่ชิมการ์ดผิดด้าน หรือการใส่ใบแจ้งค่าบริการในซองหน้าต่าง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดจากการนำใบแจ้งค่าบริการของลูกค้ารายหนึ่ง ไปใส่ในซองจดหมายที่เจ้าหน้าที่ของถึงลูกค้าอีกรายหนึ่ง เป็นต้น

นอกจากนี้ การป้องกันแก้ไขปัญหาความผิดพลาดยังสามารถทำได้โดย การบริหารงานด้วยสายตา (Visual Management) โดยใช้หลักของการควบคุมการบริหารงานโดยใช้สิ่งที่ตามองเห็นเป็นตัวกลางในการกระตุ้น สั่งการ และดำเนินการ เช่น การทำงานของ BOI ในการใช้แฟ้มใส่งานที่แบ่งเป็นสีตามวันที่ได้รับเรื่อง เพื่อให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าเรื่องใดเป็นเรื่องค้างและควรดำเนินการก่อน เป็นต้น

- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
- (การปรับปรุงกระบวนการให้ได้ผลที่ดีขึ้นและเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์การปรับปรุงกระบวนการ)**

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

### 1. การปรับปรุงกระบวนการให้ได้ผลที่ดีขึ้น

1) องค์กรควรดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายควรวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางเพื่อปรับปรุงและจัดทำเป็นแนวทางในการปรับปรุง ซึ่งจะต้องระบุปัญหา สาเหตุ วิธีการป้องกัน และแนวทางการปรับปรุง ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะป้อนกลับมาทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

2) การควบคุมกระบวนการจะใช้ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการเป็นตัวควบคุม ทั้งนี้จะต้องพัฒนาระบบเตือนภัยที่แสดงว่าผลที่เกิดขึ้นเริ่มเข้าสู่จุดวิกฤตซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและกระทบต่อกระบวนการอื่น ๆ

3) การปรับปรุงกระบวนการ สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง เช่น

- การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น
- การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ
- Benchmarking
- การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้
- การใช้ข้อมูลของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

## 2. การเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์การปรับปรุงกระบวนการ

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น

- นวัตกรรมของกระบวนการ
- การมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (Empowerment) ให้กับบุคลากร
- การวิจัยและพัฒนา
- เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- การจัดการความรู้
- การบริหารโครงการ

## 6.2 กระบวนการสนับสนุน

“กระบวนการสนับสนุน” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุน กระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน

กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการสนับสนุน โดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการในองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้นต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- (7) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น **กระบวนการสนับสนุน**  
- **กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง**
- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ **ข้อกำหนดที่สำคัญ**ของกระบวนการสนับสนุน โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น  
- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง
- (9) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน  
- ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
  - - องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
  - - ความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก
  - - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
  - - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการสนับสนุน ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น (\*)
- (10) - ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน  
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
- (11) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ  
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ
- (12) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น  
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

**\*\* ใช้แนวทางและวิธีการจัดการกระบวนการเช่นเดียวกับกระบวนการที่สร้างคุณค่า\*\***

หมายเหตุ เกณฑ์ MBNQA ปี 2007 ได้แบ่งหมวด 6 ออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

6.1) การออกแบบระบบงาน (Work Systems Design)

ก. ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Process Design)

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Readiness)

6.2) การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Management and Improvement)

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน (Work Process Management)

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement)

## ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

1. การควบคุมกระบวนการ (Process Control)
2. การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery)
3. การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)
4. การปรับแต่งกระบวนการให้ง่ายขึ้น (Work Simplification)
5. การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)
6. Lean Government

#### ◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

##### 1. การควบคุมกระบวนการ (Process Control)

###### หลักการ

เนื่องจากในกระบวนการใดก็ตาม ทั้งกระบวนการผลิตและกระบวนการให้บริการ ต้องมีการควบคุมและปรับสภาพการทำงานของกระบวนการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือตรงตามข้อกำหนดของขั้นตอนในกระบวนการนั้น ๆ เพื่อให้สินค้าและบริการที่ได้มีคุณภาพที่ดี ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการควบคุมกระบวนการนั้น เป็นการควบคุมในองค์กรโดยรวม ตั้งแต่ผู้ส่งมอบ (Supplier), บุคคลากร, ปัจจัยนำเข้า วิธีการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงาน

###### กระบวนการ

1. กำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือผลลัพธ์ของกระบวนการที่ต้องการควบคุม โดยทั่วไปมักจะได้มาจากมาตรฐานการให้บริการของกระบวนการนั้น ๆ หรือมาจากความต้องการและคาดหวังของลูกค้าทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น
2. ออกแบบหรือทบทวนขั้นตอนการทำงานของกระบวนการที่ได้จากการออกแบบกระบวนการ (Process Design) พร้อมทั้งพิจารณาและกำหนดว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานอะไรคือจุดควบคุมที่สำคัญในขั้นตอนนี้ (Control Point / Process Parameter)

3. เมื่อทราบจุดควบคุมหรือตัวแปรในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้ว ต้องมีการกำหนดค่ามาตรฐานของจุดควบคุมดังกล่าวว่าต้องอยู่ในช่วงใด

4. ดำเนินการเฝ้าติดตามและควบคุมให้จุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการดังกล่าวอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยในขั้นตอนนี้อาจนำหลักการทางสถิติเข้ามาช่วยในการควบคุมกระบวนการ เช่น Control Chart หรือการควบคุมกระบวนการทางสถิติ (SPC, Statistical Process Control)

5. ปรับปรุงจุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการพร้อมทั้งกำหนดค่ามาตรฐาน เพื่อให้ผลลัพธ์ของการกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 2. การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery)

### หลักการ

ในกระบวนการต่าง ๆ นั้น ต้องมีการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้ได้ขั้นตอน และข้อกำหนดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการ ต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อกระบวนการ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรความรู้และเทคโนโลยีขององค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายขององค์กร รวมถึงทรัพยากรอื่น ๆ ด้วย เมื่อองค์กรออกแบบกระบวนการและได้มาซึ่งกระบวนการ องค์กรควรต้องมีการพัฒนากระบวนการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

### กระบวนการ

1. พิจารณาว่ากระบวนการนั้นส่งมอบผลลัพธ์ (Output) ไปให้ใคร เป็นลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอก หรือเป็นการส่งมอบให้กระบวนการถัดไป

2. กำหนดให้ชัดเจนว่าเสียงของลูกค้า ความต้องการและคาดหวังของลูกค้าคืออะไร เพื่อกำหนด Output Specification ที่ชัดเจนของกระบวนการ

3. ออกแบบกระบวนการเพื่อให้สามารถผลิตและส่งมอบบริการที่มีคุณลักษณะตรงตาม Output Specification ที่ได้กำหนดไว้ โดยออกแบบให้สอดคล้องกับความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร

4. ทดลองปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานของกระบวนการที่ได้ออกแบบมา ว่าสามารถปฏิบัติงานได้และให้ผลลัพธ์ตาม Output Specification ที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ พร้อมทั้งพิจารณาออกแบบกระบวนการหรือปรับให้เหมาะสม

กำหนดขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐาน ถือเป็นมาตรฐานการทำงานหรือมาตรฐานการให้บริการ พร้อมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม



### 3. การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)

#### หลักการ

ในการระบุ ข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements) ในแต่ละกระบวนการนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Requirements) ที่มีต่อสินค้าและบริการนั้น ๆ เมื่อองค์กรทราบความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Output) ซึ่งหมายถึงสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### กระบวนการ

1. กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ
2. หาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจใช้แนวทางการวิจัยตลาด การสำรวจความพึงพอใจ หรือข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งนโยบายของผู้บริหารองค์กร
3. เปลี่ยนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็น Output Specification หรือข้อกำหนดของกระบวนการ โดยควรคำนึงถึงใน 3 ด้าน คือ คุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลาส่งมอบ
4. ยืนยันความถูกต้องของข้อกำหนดของกระบวนการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังหรือไม่

### 4. การปรับแต่งกระบวนการให้ง่ายขึ้น (Work Simplification)

#### หลักการ

ในการจัดการกระบวนการทั้งการผลิตและการบริการนั้น องค์กรควรต้องมีการคำนึงถึงเรื่องความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ เช่น การสูญเสียเวลาโดยไม่จำเป็น การใช้ทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า ดังนั้น องค์กรจึงควรกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นด้านเวลาหรือทรัพยากร ซึ่งส่งผลถึงต้นทุนที่ลดลง ดังนั้นองค์กรจึงควรคำนึงถึงกระบวนการในการทำการทำกระบวนการให้ง่ายขึ้น ลดความซับซ้อนของกระบวนการ ซึ่งองค์กรสามารถปรับลดขั้นตอนให้สั้นลง และการใช้เวลาและทรัพยากรให้คุ้มค่า เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว

#### กระบวนการ

1. คัดเลือกกระบวนการที่เหมาะสม พิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements) และหาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. จัดทำผังการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) เป็นขั้นตอน
3. ทีมงานข้ามสายงาน ร่วมระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อร่วมกันพิจารณาขั้นตอนใน

4. กระบวนการ โดยพิจารณาจากผังการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) โดยพิจารณา 2 ทาง คือ

- การลดขั้นตอน พิจารณาว่า ขั้นตอนใดไม่จำเป็น (Unnecessary & Redundant), ต้นทุนสูง, มีแนวโน้มที่จะเกิดข้อผิดพลาด และมีความซับซ้อนมากเกินไป โดยพิจารณาว่าถ้าไม่มีขั้นตอนดังกล่าวแล้ว กระบวนการยังสามารถดำเนินต่อไปได้หรือไม่ ถ้ากระบวนการยังสามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยไม่มีขั้นตอนดังกล่าว สามารถตัดขั้นตอนนั้นได้เลย

- การรวมขั้นตอน พิจารณาว่า ขั้นตอนหลาย ๆ ขั้นตอน มีขั้นตอนใดสามารถรวมเป็นขั้นตอนเดียวกันได้ เพื่อลดทรัพยากรและลดเวลา โดยไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ กระบวนการสามารถดำเนินการต่อไปได้ สามารถรวมขั้นตอนนั้นได้เลย

อนึ่ง ในการระดมสมองอาจจะมีการใช้เครื่องมือ เช่น Affinity Diagram, Relationship Diagram และ แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) เพื่อช่วยให้การพิจารณาง่ายขึ้น

5. แก้ไขผังการไหลของกระบวนการใหม่

6. การทดลองนำไปปฏิบัติ และประเมินผลการทดลองการปรับกระบวนการดังกล่าว โดยพิจารณาว่า จุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการ ยังอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่ให้ทีมงานกลับไปพิจารณาใหม่ โดยการใช้ PDCA

เมื่อแน่ใจว่าการปรับลดขั้นตอนและ/หรือการรวมขั้นตอนนั้น ๆ ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการจุดควบคุมต่าง ๆ อยู่ในค่ามาตรฐานและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดี อาทิ ลดเวลา ลดทรัพยากร ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต เพิ่มการให้บริการได้มากขึ้น เพิ่มความพึงพอใจ ฯลฯ สามารถนำกระบวนการตามผังการไหลของกระบวนการนั้นไปปฏิบัติ โดยมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

## 5. การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

(รายละเอียดคำอธิบายในหมวด 6 ข้อ 3)

## 6. Lean Government

(รายละเอียดคำอธิบายในหมวด 6 ข้อ 5)

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการตามหมวด 7 เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ โดยอาศัยหลักการประเมินผลของ Balanced Scorecard เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลที่ส่วนราชการได้ดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ได้แก่

### มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจนั้น เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ เป็นต้น

### มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ เช่น ความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขบริการ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

### มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

### มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้ทำงานคุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## ◆ แนวทางดำเนินการ

1) หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ นอกจากจะเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กรแล้ว ยังเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันด้วย ดังนั้น ในการประเมินหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน และปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยรวม รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์

ข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม และใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

2) การแสดงผลการดำเนินงานในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ ให้แสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน เช่น รูปแบบกราฟ หรือตาราง โดยการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดงผล รวมทั้งอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งตัวชี้วัดที่คัดเลือกมานั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศนั้น ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการมาแสดงผลเพิ่มเติมด้วย

3) การรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล เป็นการประเมินผลผลิต และผลลัพธ์ ของส่วนราชการ ที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของเกณฑ์ โดยส่วนราชการจะต้องรายงานผลการดำเนินการในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้ การรายงานผลลัพธ์ที่ดี ควรรายงานให้ครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ กล่าวคือเป็นการรายงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤตที่สุด

4) การรายงานผลลัพธ์ ส่วนราชการควรพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการของส่วนราชการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งควรพิจารณาอัตราความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์ กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ ทั้งนี้ เพื่อให้การรายงานผลลัพธ์ การดำเนินการของส่วนราชการมีประสิทธิผล ส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

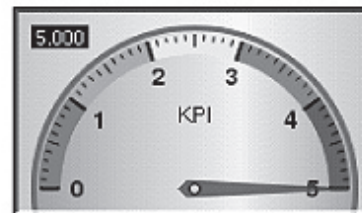
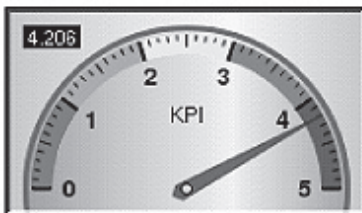
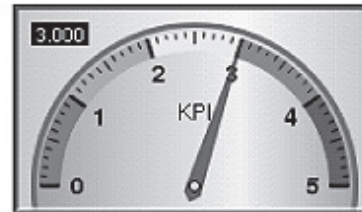
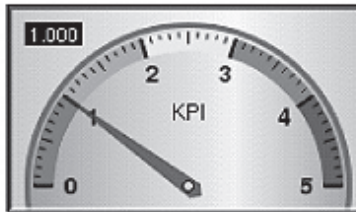
- **รายงานผลการดำเนินการ** เป็นการแสดงข้อมูลในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายเกี่ยวกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และผลการดำเนินงานขององค์กรอื่นๆ ซึ่งผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและไม่ใช้การเงิน และควรมีการรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน

- **แนวโน้มผลการดำเนินการ** เป็นการแสดงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นตัวเลขเพื่อแสดงให้เห็นทิศทางของผลลัพธ์ และอัตราการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป โดยทั่วไปข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูล เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วย แม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

- **ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ** เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึง และหรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสมกัน

- **ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์** เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด และแยกตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ เป็นต้น

5) เพื่อให้การแสดงผลลัพธ์ สำหรับรายงานผลการดำเนินการตามหมวด 7 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการอาจจัดให้มีห้องปฏิบัติการ (Operation Room) เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหมวด 1-6 ได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Management Cockpit, War Room เป็นต้น



การดำเนินการตามหมวด 7 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 7, 9,21-23,45

## แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการของส่วนราชการ

### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

#### 7.1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

- (1) ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ  
(ผลการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน)

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาพรวมทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

#### ❖ ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์

##### ❖ แนวทางการดำเนินการ

1) การประเมินประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน ให้ส่วนราชการนำผลการดำเนินการ จากการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หัวข้อ 2.1 ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คำถาม (3) มาแสดงผล

2) การประเมินตามหัวข้อดังกล่าว ส่วนราชการจะต้องแสดงประเด็นยุทธศาสตร์ (ประเด็นหลักที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (สิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ) และกลยุทธ์หลักของส่วนราชการ (แนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ที่มีส่วนสำคัญต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้) ว่ามีอะไรบ้าง โดยมีการระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์ พร้อมทั้งระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้นด้วย



3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้น ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กล่าวคือต้องมีแผนยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหมาะสมด้วย

4) ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับวงจรการปรับปรุงคุณภาพ PDCA เพื่อใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีผลลัพธ์การดำเนินการที่ดี และสามารถบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการกำหนดไว้

5) เนื่องจากการขาดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการควรดำเนินการ คือ การวัดความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าเหล่านี้ ส่วนราชการสามารถหาได้จากการระบุถึงผลลัพธ์ที่อาจชี้ให้เห็นถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เสียก่อน ต่อจากนั้นจึงใช้ตัวชี้วัดเหล่านั้นมากำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเชื่อมไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จนั้นต่อไป

## 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

(2) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน**ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ**ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
(ผลของการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้กลับมาใช้บริการจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง



## ❖ ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ❖ แนวทางการดำเนินการ

1) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แสดงในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (8) และหัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสัมพันธ์กับวิธีการประเมินและข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ตัวชี้วัดนี้มุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าของผลผลิตและบริการจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตรวจประเมินโดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องความสะดวกในการติดต่อส่วนราชการ และความง่ายในการใช้ผลผลิตและบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้ง การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ การได้รับรางวัลต่าง ๆ จากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่น ๆ

3) การตรวจประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ได้รายงานผลลัพธ์ที่ดีในตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ส่วนราชการควรมีการศึกษาความต้องการ และมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการแต่เพียงฝ่ายเดียวยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ควบคู่ไปกับการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ส่วนราชการจะต้องนำผลที่ได้จากการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

(3) ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
(ผลของตัวชี้วัดด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และการสร้างความสัมพันธ์)

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการโดยมุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

## ◆ ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี ความสะดวกในการติดต่อกับส่วนราชการ มารยาทในการให้บริการของบุคลากร จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขข้อร้องเรียน การถูกเรียกร้องค่าเสียหาย เป็นต้น การเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับจากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่น ๆ เช่น การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ และการได้รับรางวัลต่าง ๆ เป็นต้น

2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดในมุมมองและการตัดสินใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับส่วนราชการ ในอนาคต ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 (ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และ 3.2 (ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

3) การตรวจประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ได้รายงานผลลัพธ์ที่ดี ในตัวชี้วัดด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น ส่วนราชการต้องมีการวางแผนและวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการในระยะยาว เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และสื่อข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นหรือร้องเรียนได้อย่างเต็มที่ในหลายรูปแบบ และสร้างช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อมูลจากผู้รับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ เช่น มาพบด้วยตนเอง ทางโทรศัพท์ ทางจดหมาย และแบบสอบถาม เป็นต้น นอกจากนี้ ส่วนราชการควรมีการสำรวจความคิดเห็น ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อรับทราบความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในอนาคต

(4) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น ( \* )  
(ผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น)

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ผลการดำเนินการ โดยพิจารณาจากขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น

## ◆ ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น เช่น หลักสูตรการสอนใหม่ ๆ ของมหาวิทยาลัย การให้บริการแบบเลื่อนล้อต่อภาษี (DRIVE THRU FOR TAX) ของกรมการขนส่งทางบก โครงการบริการแบบ e- Services จำนวนกลุ่มผู้รับบริการเพิ่มขึ้น เป็นต้น

(5) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่นที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ผลการดำเนินการที่สำคัญด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจจะมากกว่าการวัดความพึงพอใจจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น

## ◆ ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ควรสัมพันธ์กับรูปแบบหรือคุณสมบัติที่สำคัญของผลผลิตหรือบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (8) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“รูปแบบหรือคุณสมบัติที่สำคัญของผลผลิตหรือบริการ” หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลผลิตและบริการนั้น เช่น การส่งมอบตรงเวลา ระยะเวลาในการตอบสนอง ประสิทธิภาพในการมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนราชการหรือการได้รับบริการ ความง่ายในการใช้บริการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ในการตอบคำถามนี้ ควรมุ่งเน้นที่รูปแบบของผลผลิตหรือบริการที่มีผลต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ การให้บริการถึงบ้าน การให้บริการ ณ จุดเดียว (One Stop Services) การตอบสนองอย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน และการให้บริการในภาษาอื่น ๆ เพิ่มเติมจากภาษาไทย เป็นต้น

2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการกับตัวชี้วัด ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น

- (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ความต้องการในด้านคุณภาพและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลผลิตและบริการแตกต่างจากที่มีอยู่
- (3) การหาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างลักษณะของผลผลิตและบริการกับความพึงพอใจและความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

### 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

- (6) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สร้างคุณค่า รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม
- (ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า)**

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (7) และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า หัวข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุน รวมถึงผลการดำเนินการเรื่องใด ๆ ที่ยังไม่ได้รายงานในหัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และหัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

#### ◆ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า

##### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้นำผลของตัวชี้วัดในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.1 ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า คำถาม (4) มาแสดง
- 2) หัวข้อนี้กระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ ส่วนราชการควรมีการประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการปฏิบัติการทั้งหมดโดยใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ

3) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ อาจรวมถึงการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ การเพิ่มผลิตภาพ การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของเงิน ระยะเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตรานวัตกรรม การเพิ่มการใช้ e-Technology ผลผลิตของผลผลิตและกระบวนการ ความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก

4) ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรรวมถึงการบรรลุผลในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายต่าง ๆ (ตามความเหมาะสม) รวมถึงตัวชี้วัดในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญและจุดประสงค์ด้านสาธารณะอื่น ๆ

(7) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของ**กระบวนการสนับสนุน** รวมทั้งผลิตภาพ ระยะเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม  
**(ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน)**

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้นำผลของตัวชี้วัดในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.1 ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า คำถาม (4) มาแสดง

#### ❖ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน

##### ❖ แนวทางการดำเนินการ

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน ให้นำผลของตัวชี้วัดในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.2 ก. กระบวนการสนับสนุน คำถาม (10) มาแสดง

(8) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ**ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน** รวมถึงการควบคุมและการลดค่าใช้จ่าย  
**(ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณและการเงิน)**

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน เช่น ผลการดำเนินการในการบริหารงบประมาณ เงินทุนสำรองของส่วนราชการ (ถ้ามี) งบประมาณที่ประหยัดได้ ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการต่องบประมาณทั้งหมดในการดำเนินการ

- (9) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก  
(ผลด้านความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก)

ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงิน เช่น ประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก (เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

- (10) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย  
(ผลด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย)

ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย ควรเชื่อมโยงกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2 ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- (11) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ  
(ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ)

ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ควรเชื่อมโยงกับการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญที่ระบุไว้ใน 1.2 ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

## 7.2 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร ในเรื่องการนำองค์กรและธรรมาภิบาล การบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อรักษาสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) ความผูกพัน ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ผลลัพธ์ที่แสดงในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่อธิบายไว้ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์เหล่านี้ควรตอบสนองกระบวนการที่สำคัญที่ระบุไว้ในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ และตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

2) ตัวชี้วัดที่รายงานในหัวข้อนี้ เป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ และเป็นตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึง

ดัชนีชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การที่บุคลากรอยู่กับองค์กรนานขึ้น หรือจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

- 3) ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไป หรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร
- ปัจจัยทั่วไป เช่น ความปลอดภัย การหยุดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน
  - ปัจจัยเฉพาะ (สิ่งที่องค์กรใช้ตรวจประเมินเพื่อหาความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร)

(12) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน  
(ผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน)

ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.1 ระบบงาน มาแสดง เช่น การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การรักษาบุคลากรที่ดีไว้ในส่วนราชการ เป็นต้น

(13) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้าน*การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร*  
(ผลการดำเนินการด้าน*การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร*)

ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มาแสดง และรวมถึงตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น อัตรานวัตกรรมและข้อเสนอแนะ หลักสูตรที่ได้เรียนรู้ การเรียนรู้ การปรับปรุงการทำงาน และอัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน เป็นต้น

(14) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้าน*ความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร*  
(ผลการดำเนินการด้าน*ความผาสุก ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของบุคลากร*)

ตัวชี้วัดของความผาสุก ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร มาแสดง เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย มุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อระดับบริหาร สภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะอื่น ๆ ในงานการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การบริการและสวัสดิการ เป็นต้น



- (15) ตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ตัวชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม
- (ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน)**

ตัวชี้วัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานกรณีที่มีการฝ่าฝืนจริยธรรมและการตอบสนองต่อกรณีเหล่านั้น ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของส่วนราชการ การใช้สายด่วนข้อมูลจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550. “ผู้บริหารแห่งอนาคต” Executive of the Future. กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2545. การวิเคราะห์เชิงปริมาณทางธุรกิจ. ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2548. การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น ฟรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ. 2548. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)”. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- ปณิธิ สุตะบุตร. 2548. เอกสารประกอบการบรรยายในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรจังหวัด วันที่ 14-15 มีนาคม 2548 ณ โรงแรมรามาร์คเด็น กรุงเทพฯ. (อัดสำเนา).
- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ. 2548. “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)”. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- \_\_\_\_\_. 2548. “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)”. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- \_\_\_\_\_. 2549. “การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)”. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น ฟรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. 2550. เอกสารประกอบการอบรมการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติ. TMA Thailand Management Association.
- วิชัย อุตสาหจิต และคณะ. 2548. “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)”. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- วิฑูรย์ อ่องสกุล. 2550. เอกสารสรุปคำบรรยาย Lean Government สำนักงาน ก.พ.ร.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2546. กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : บริษัท เรดเพิร์น ครีเอชั่น จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ., 2546. SMEs Good Practices กรณีศึกษา วิธีปฏิบัติที่ดีของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 Thai Acrylic Fiber Co., Ltd. กรุงเทพฯ : บริษัท เรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . 2548. กรณีศึกษา Best Practices การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : บริษัท เรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ. 2542. เอกสารชุดการส่งเสริมประสิทธิภาพและจริยธรรมในองค์กร (14 เล่ม). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ กองกลาง สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล 2549. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิวิ่ง จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2549. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เอกสารประกอบการบรรยายการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint of Change) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 (Train the Trainer) ในเดือนธันวาคม 2547 และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 (Detailed Design) ในเดือนมิถุนายน 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
- \_\_\_\_\_ . 2548. คู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง. แหล่งที่มา : [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)
- \_\_\_\_\_ . 2548. คู่มือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ.
- \_\_\_\_\_ . 2549. ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (25 เล่ม). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สหมิตรพรินต์.
- \_\_\_\_\_ . 2549. วาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ.
- \_\_\_\_\_ . 2550. คู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2548. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2003 Thai Paper Company Limited. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมเนค พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . 2548. TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร. กรุงเทพฯ : บริษัท พงษ์วรินการพิมพ์ จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2549. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2004. กรุงเทพฯ : บริษัท พงษ์วรินการพิมพ์ จำกัด.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. 2548. “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- Baldrige National Quality Program. 2004. Criteria for Performance Excellence 2004.

Bengt Karlof. 1995. Benchmarking Workbook: With Examples and Ready Made Forms. John Wiley & Sons.

Embedding the APS Values : Framework and checklist. Source : [www.aspc.gov.au](http://www.aspc.gov.au),  
31 January 2008.

Franklin Covey Co. 1999. The 4 Roles of Leadership. The United States of America.

Mark L. Blazey. 2007. Insights to Performance Excellence 2007. The United States of America : American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.

Michael E. Porter. 2008. “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. Harvard Business Review. January 2008 : p.79-93.


Philip Kotler. 2003. Marketing Management. (11th Edition). New Jersey, U.S.A. : Pearson Education, Inc.

Robert Camp. 1989. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. American Society for Quality Publication.

Robert S. Kaplan and David P. Norton. 2008. “Mastering the Management System”. Harvard Business Review. January 2008 : p.63-77.

## ตัวอย่างเว็บไซต์

### แหล่งรวมเทคนิคและวิธีการเครื่องมือการบริหารจัดการ



**Value Based Management.net**

**Management Methods | Management Models | Management Theories**

Actions: [Add to Favorites](#) | [Free Magazines](#) | [Management CD](#) | [Opinion](#) | [Search](#)  
 Categories: [Articles](#) | [Books](#) | [Eag](#) | [Glossary](#) | [Home](#) | [Leaders](#) | [Organizations](#)

Leadership - Management Methods & Theories A-Z

---


**Strategy - Value Creation Models & Methods A-Z**

What is Value Based Management? Why Value Based Management?

3C's model Ohmae  
 Z.Ps Booms Biber  
 7-S Framework; McKinsey  
 ADL/Moby Arthur D. Little  
 Ansoff product/market grid  
 Acquisition Integration Approaches Haspelagh Jemison  
 BCG Matrix  
 Blue Ocean Strategy Kim  
 BPR Business Process Reengineering Ends and Clues  
 Business Assessment Areas  
 Capability Maturity Model CMM  
 Change Dimensions Pettigrew Whipp  
 Clarkson Principles  
 Competitive Advantage Nations Porter  
 Competitive Advantage frameworks  
 Core Competence Hamel Prahalad  
 Core Groups Art Kleiner  
 Cost-benefit analysis  
 Cultural Dimensions Hofstede  
 Delta Model Hax  
 Deming cycle PDCA  
 Disruptive Inquiry  
 Diamond Model Porter  
 Dimensions of Change Pettigrew Whipp  
 Distruptive Capabilities Kay  
 EBC Theory Alderfer  
 Equities Curve  
 Extended Marketing Mix 7P's  
 Force-Field Analysis Lewin  
 Growth Phases Greiner  
 Game Theory Nash  
 GE/McKinsey matrix  
 GE Business Screen  
 Growth Share Matrix BCG  
 Hierarchy of Needs Maslow  
 Hofstede National Differences  
 Impact/Value Hammer  
 Industry Change McGahan  
 Industry Life Cycle  
 Instrumental Approach of Stakeholder Theory  
 Intrinsic Stakeholder Commitment  
 Kaizen Philosophy  
 Learning Organization, The  
 MBA approaches  
 Management by Objectives Drucker  
 Management for Value MVU Instead  
 Marketing Mix 4P's 5P's McCarthy  
 Modeling business simulation  
 Normative Approach of Stakeholder Theory  
 OODA Loop Boyd  
 Organizational Configurations Mintzberg  
 Organizational Learning  
 Substantive  
 Execution Advantage Gold Campbell  
 Execution Styles Gold Campbell  
 PDCA Deming cycle  
 Performance categories Baldrige  
 Performance Prism  
 PEST analysis

**Valuation - Decision Making Models & Ratios A-Z**

Allocation Costing  
 Activity Based Costing ABC ADM  
 ADIMA Box and Jenkins  
 Balanced Scorecard Kaplan Norton  
 Baldrige categories of performance  
 Benchmarking  
 Brainstorming



Break-even Point  
 Capital Asset Pricing Model CAPM  
 CAPM Capital Asset Pricing Model  
 Cash Flow from Operations  
 Cash Flow Return on Investment  
 Cash Ratio  
 Cash Value Added, CVA Ansoff  
 CTR/CI  
 Contingency Theory Vroom  
 Corporate Reputation Harris-Fombrun  
 Cost-benefit analysis  
 Current Ratio measuring liquidity  
 Debt to Equity Ratio measuring solvency  
 Divid. Payout  
 Discounted Cash flow DCF

[Support a library](#)

Dividend Payout Ratio  
 Dynamic Response  
 Earnings Per Share EPS Earnings  
 EBIT  
 EBITDA  
 Economic Margin EN  
 Economic Value Added EVA  
 EFM EFM  
 EPS Earnings Per Share  
 EVA Economic Value Added  
 EVM CPM  
 Excess Return ER  
 Exponential Smoothing  
 For Value accounting  
 Free Cash Flow  
 Full Costing  
 Game Theory Nash  
 Gross Profit Percentage  
 Groupthink Janis  
 Human Capital Index HCI  
 IAS Accounting Standards  
 IC-Score Intellectual Capital  
 Impact/Value Hammer ICT value  
 Inclusive Value Measurement IVM  
 Intangible Assets Monitor IAMI Sveiby  
 IRR (Internal Rate of Return)  
 Leveraged Buy-Out

**Organization - Change - Culture Methods & Frameworks A-Z**

Z-S Framework McKinney  
 Acquisition Integration Approaches  
 Haspelagh Jemison  
 Attributes of Management Excellence  
 Peters  
 Balanced Scorecard Kaplan Norton

Newsletter?  
 Enter your email address:    
 Subscribe  Unsubscribe

Baldrige categories of performance  
 Bases of Social Power French Raven  
 BEB Hammer Champy  
 Business Process Reengineering BPR  
 Capability Maturity Model CMM  
 Change Approaches Kotter  
 Change Behavior Ajzen  
 Change Dimensions Pettigrew Whipp  
 Change Management Toberg  
 Change Model Bedward  
 Change Phases Kotter  
 Change Organization Cultures Three Beyer  
 Cultural Intelligence Early  
 Clarkson Principles  
 Aids by Google

**Supply Chain Benchmarking**

Improve Supply Chain & Logistics with online KPIs and Benchmarking

[www.BenchmarkingSuccess.co](http://www.BenchmarkingSuccess.co)

Competing Values Frameworks Quinn  
 Core Groups Kleiner  
 Corporate Governance OECD  
 Core Management top  
 Cultural Dimensions Hofstede  
 Culture Change Three Beyer  
 Culture Lewis Schein  
 Deming cycle PDCA  
 Disruptive Inquiry  
 Dimensions of Change Pettigrew Whipp  
 Eight Attributes of Management  
 Excellence Peters  
 Entrepreneurial Government Osborne  
 EVM CPM  
 EFM EFM  
 Expediency Theory Vroom  
 Industry Change McGahan  
 Five Disciplines Senge  
 Force Field Analysis Lewin  
 Fourteen Principles of Management Deming  
 Groupthink  
 Growth Phases Greiner  
 Hierarchy of Needs Maslow  
 Implementation Management Krüger  
 Innovation Adoption Curve Rogers  
 Intrinsic Stakeholder Commitment

**Communication - Marketing Models & Methods A-Z**

Z.Ps Booms Biber  
 ADE Matrix Arthur D. Little  
 Ansoff product/market grid  
 ARIMA Time Series Analysis  
 Balanced Scorecard Kaplan Norton  
 Bass Diffusion model Bass  
 BCG Matrix  
 Brand Asset Valuator  
 Brand Personality Aaker  
 Brides and Clues  
 Business Assessment Artair  
 Business Process Reengineering BPR  
 Change Behavior Ajzen  
 Change Management Toberg  
 Change Phases Kotter  
 Core Groups Kleiner  
 Corporate Reputation Harris-Fombrun  
 Crisis Management tips  
 Destructive Capabilities Kay  
 Enterprise Architecture Zedman  
 Extended Marketing Mix 7P's

[Missing a method?](#)

Erasmus Twenky  
 Gestalt theory  
 Groupthink Janis  
 Implementation Management Krüger  
 Industry Life Cycle  
 Innovation Adoption Curve Rogers  
 Intrinsic Stakeholder Commitment  
 Kaizen change philosophy  
 Leadership Styles Goleman  
 Learning Organization, The  
 Levels of Control Simons  
 Marketing Mix 4P's 5P's McCarthy  
 Organizational Learning  
 PEST analysis  
 Planned Behavior Theory Ajzen  
 Positioning Trout  
 Product/market grid Ansoff  
 Product Life Cycle  
 Profit Pools Godech, Gilbert  
 Reputation Quotient Harris Fombrun  
 Shleifer Map Kaplan Norton  
 STRATPORT Lamedde  
 Theory of Planned Behavior Ajzen  
 Theory of Reasoned Action Ajzen  
 Feibien  
 Twelve Principles of the Network  
 Economy Kelly  
 Value Disciplines Treacy Wiersema

**Leadership - Management Methods & Theories A-Z**

4 Dimensions of Behavioral Work Buffer  
 Activity Based Costing ABC ADM  
 Bases of Social Power French Raven  
 Benchmarking  
 Brainstorming  
 Business Process Reengineering BPR  
 Change Management Toberg  
 Competing Values Frameworks Quinn  
 Contingency Theory Fiedler

Quality is never an accident; it is always the result of intelligent efforts.  
 John Ruskin  
[more](#)

Cost-benefit analysis  
 Crisis Management tips  
 Cultural Intelligence Early  
 Deming cycle PDCA  
 Disruptive Inquiry Goleman  
 Enterprise Architecture Zedman  
 ERG Theory Alderfer  
 Expectations Theory Vroom  
 Five Disciplines Senge  
 Forming Twenky  
 Groupthink Janis  
 Growth Phases Greiner  
 Hierarchic Organization Burns  
 Hofstede National Differences  
 Human Capital Index HCI  
 Just-in-time JIT  
 Knowledge Maps  
 Leadership Continuum  
 Leadership Styles Goleman  
 Levels of Culture Schein  
 MBA approaches  
 Management by Objectives  
 Modeling business simulation  
 Organic Organization Burns  
 PAC management roles  
 Parenting Styles Gold Campbell  
 Path-goal Theory House  
 PDCA Deming cycle PDCA  
 Power Bases French Raven  
 Results-Based Leadership Ulrich  
 Result-Oriented Management  
 Risk Management  
 Root Cause Analysis  
 Seven Habits Covey  
 Simon Sinek's Covey  
 Simulation modeling  
 Six Sigma GE  
 SMART Drucker  
 Social Intelligence  
 SWOT analysis  
 TQM models Internet value  
 Theory of Constraints Goldratt  
 Theory X Theory Y McGregor  
 Theory Z Ouchi  
 TQM Total Quality Management  
 Two Factor Theory Herzberg  
 Value Chain Michael Porter

[www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ที่เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำ  
คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0  
เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2551 ณ ห้องมณฑาทิพย์ โรงแรมเรดิสัน**

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. นายสมภพ อมาตยกุล             | ประธานอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์         | เลขาธิการ ก.พ.ร.  |
| 3. นายการุณ กิตติสถาพร          | กรรมการพัฒนาระบบราชการปฏิบัติราชการเต็มเวลา                                 |
| 4. นายสังวร รัตนรักษ์           | อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ       |
| 5. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม    | อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ       |
| 6. นายพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์    | อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ       |
| 7. นายอนุวัฒน์ ศุภชติกุล        | อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ       |
| 8. นางลดาวัลย์ กระแสร์ชล        | อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ       |
| 9. นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี         | รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม  |
| 10. นายนันทิ จิตสว่าง           | อธิบดีกรมราชทัณฑ์   |
| 11. นายทวีศักดิ์ กอนันตกุล      | รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ                  |
| 12. นายไกรฤทธิ บุญเกียรติ       | กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป                                     |
| 13. นายอิสระ สุวรรณบล           | ผู้อำนวยการสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ                     |
| 14. นายพานิช เหล่าศิริรัตน์     | ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  |
| 15. นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์    | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี         |
| 16. นายป๋นรส มาลากุล ณ อยุธยา   | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                       |
| 17. นายอภิรักษ์ จาตุกัญญาประทีป | กรรมการบริษัท ดีลอยท์ ทูช โทมัสส์ ไซยยศ จำกัด                               |
| 18. นายวิฑูรย์ อ่องสกุล         | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์             |
| 19. นายศุภชัย เมืองรักษ์        | ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ     |