

ชุดเครื่องมือการพัฒนองค์กร (Organization Improvement Toolkits)  
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 4

การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้

น.ท. บดินทร์ วิจารณ์



**ชื่อเรื่อง** ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรการ  
(Organization Improvement Toolkits)  
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

**ผู้แต่ง** : น.ท.บดินทร์ วิจารณ์  
**เลขมาตรฐานประจำหนังสือ** : ISBN 978-974-378-061-5  
**พิมพ์ครั้งที่ 1** : กันยายน 2551  
**โรงพิมพ์** : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด  
**จำนวนพิมพ์** : 1,000 เล่ม  
**จำนวนหน้า** : 100 หน้า

**จัดทำโดย** : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8158

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)  
254 อาคารวิทยกิตติ ชั้น 13 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2252-6286 โทรสาร 0-2252-6283

**สงวนลิขสิทธิ์**: เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำ หรือการนำข้อมูล ทั้งหมด  
ส่วนใด ส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม  
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

**ออกแบบรูปเล่มโดย** : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด  
481 / 561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700  
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

**ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา** : นายโยธิน นีรันดร์มงคล

# คำนำ

๒๒ ผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย คือ “ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ในครั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ จึงได้ริเริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์การให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการ

การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. หมวด 1 การนำองค์กร
3. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
4. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
7. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
9. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน 1.0

สำหรับ **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ได้รับความอนุเคราะห์จาก **น.ท. บดินทร์ วิจารณ์ Co CEO บริษัท ADLI จำกัด** เป็นผู้เขียน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงวิธีการเลือก รวบรวม วัด วิเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้เขียน ที่ได้ถ่ายทอดจากประสบการณ์และความรู้ในการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่างๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาครัฐ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ระบุไว้ในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำความรู้และเทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

บทนำ	1
เครื่องมือการพัฒนางานการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	12
4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ	12
ก.การวัดผลการดำเนินการ	12
- การเลือกรวบรวมและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน	12
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	16
- การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลและการจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการบ่งชี้	18
ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ	22
- การวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้ในการทบทวนผลดำเนินการ	22
- การสื่อสารผลวิเคราะห์ให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	24
4.2 การจัดการสารสนเทศ และความรู้	26
ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ	26
- ความพร้อมใช้งานและการเข้าถึงระบบข้อมูลและสารสนเทศ	26
- ความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย ใช้งานง่าย ของอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ	29
- การทบทวนปรับปรุงระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ให้ทันต่อความต้องการ	33
ข. การจัดการความรู้	35
- การจัดการความรู้ขององค์กร	35
ตัวอย่าง การจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์	44
- คุณสมบัติที่ดีของการจัดการข้อมูล สารสนเทศและความรู้	59
ตัวอย่าง การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของ TQC Winner โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	63
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	
- ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ฯ หมวด 4 กับหมวดอื่นๆ	71
- สารบัญญัณิธานศัพท์	73
- ประวัติผู้เขียน	90
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	93



# หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

## บทนำ : หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

กระแสของ “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ทำให้องค์กรพยายามมุ่งสู่ การเป็น HPO หรือ องค์กรการสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และมีการกล่าวถึง บุคลิกของ องค์กรการสมรรถนะสูง ในหลายรูปแบบ แต่ก็ไม่มีแนวทางสู่การปฏิบัติที่เชื่อมโยงเชิงระบบสู่ การเป็น HPO ได้ อย่างชัดเจน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งสามารถเป็นคำตอบ และเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ อย่างเป็นสากล ว่าเป็นแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศได้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Values) 11 ประการ ซึ่งมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ได้แก่ (1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (2) ความรับผิดชอบต่อสังคม (3) การให้ความสำคัญกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (5) การมุ่งเน้นอนาคต (6) ความคล่องตัว (7) การเรียนรู้ขององค์กร และแต่ละบุคคล (8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (11) มุมมองในเชิงระบบ



ภาพที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางปฏิบัติสู่ HPO หรือความเป็นเลิศ

พฤติกรรมที่สะท้อนถึงองค์กรที่เป็นเลิศทั้ง 11 ข้อ ดังกล่าว จะถูกกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่อยู่ ในคำถามในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเราสามารถนำเกณฑ์นี้มาใช้เป็นกระจกสะท้อนระดับ ความสามารถในการจัดการองค์กรในองค์กรรวม เพื่อประเมินตนเองว่าเราอยู่จุดไหน และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างชัดเจน เป็นระบบ

เกณฑ์ที่เป็นแนวทางสู่ความเป็นเลิศ มีอยู่ด้วยกัน 7 หมวด คือ

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

จากภาพที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะเห็นได้ว่าหมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกลุ่มของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด ในการนำองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร



ภาพที่ 2 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ช่วยป้อนกลับ ให้เป็น “Learning Loop” ของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์



งานวิจัยทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์หลายแห่งได้กล่าวตรงกันว่า องค์กรที่มีกำหนด ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถนำยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสัมฤทธิ์ เพียง 10% ของยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ทั้งหมด ซึ่งสาเหตุหลักมาจาก **“ถ้าเราไม่สามารถ วัด และ ประเมินได้ เราจะไม่สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้”**

จากภาพที่ 2 หลังจากที่ตั้งองค์กร ได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือเชิงกลยุทธ์ และ เราอาจคุ้นเคยในการจัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร และมี Balanced Scorecard เชื่อมโยง สู่ตัววัด (Measure) ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Target) และการดำเนินการ โปรแกรม หรือโครงการ (Initiative) ซึ่งภาครัฐเรา เชื่อมโยงโดยการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี นั่นเอง และแผนเหล่านี้จะเป็น หลักฐานสำคัญที่เราต้องมีเมื่อถูกตรวจสอบประเมินหมวด 2 การ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตามแบบฟอร์มที่ 7

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จึงเสมือนเป็นเส้นเลือด เชื่อมโยง การขับเคลื่อนองค์กร จากยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์กร สู่การปฏิบัติ ให้ครบวงจร และ มีการป้อนกลับเพื่อดำเนินการปรับปรุง จากภาพที่ 2 เมื่อเรานำแผนไปสู่การปฏิบัติตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการระหว่างกรม ต้นสังกัดและสำนัก/กอง (หลักฐานที่สำคัญ ของหมวด 2) กระบวนการ ในหมวด 4 จะมีกระบวนการวัด และ ทำการวิเคราะห์ ผลดำเนินงาน (Result) เทียบกับตัวชี้วัดหลักๆ ของแผนปฏิบัติการ ที่สะท้อนถึงตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ หรือเชิงกลยุทธ์ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแผน ปฏิบัติงานตามวงจร P-D-C-A หรือเรียกในที่นี่ว่า Operation Control Loop

เมื่อมีการวัด การรวบรวมข้อมูลโดยมีผู้รับผิดชอบ และวงจรของการติดตาม ดำเนินการ อย่างเด่นชัด เป็นระบบ ช่วยให้ผู้บริหารหน่วย และที่สำคัญผู้นาองค์กรสามารถ ติดตามและทบทวน ผลการดำเนินการ ตัวชี้วัดหลักๆ เชิงยุทธศาสตร์ หรือเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสามารถ ปรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ และปรับแผนปฏิบัติการได้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง วงจรนี้เรียกว่า Strategic Learning Loop

นอกจากหมวด 4 จะติดตามผลเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการแล้ว ยังมีข้อกำหนด เกี่ยวกับ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงสู่แนวทาง การจัดทำฐานข้อมูลที่ เป็น บัณฑิตที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์ในหมวด 2 ได้ เช่น บัณฑิตด้านความ ต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพการแข่งขัน นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยี การเทียบเคียง ฯลฯ

องค์กรได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนาองค์กรอย่างแพร่หลาย ในหมวด 4 มีแนวปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรต้องสร้างความมั่นใจว่า ระบบมีความพร้อมในการใช้งาน ของข้อมูล และสารสนเทศ และคุณภาพเชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความ ปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร

โดยพัฒนาระบบ ให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

หมวด 4 จึงเป็นหมวดที่สำคัญอีกหมวดหนึ่ง ที่เป็นองค์ประกอบที่บูรณาการกับหมวดต่างๆ เพื่อการก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง หรือสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

#### ■ หมวด 4 กับค่านิยมหลัก “การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง”

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์ทางธุรกิจ การวัดผลควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่ง เกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลาย ประเภท การวัดผลการดำเนินการ ควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ผลการดำเนินการ ด้านตลาด และผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร ต้นทุน และการเงิน ตลอดจนการกำกับดูแล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกไว้ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัววัดหรือ ดัชนีชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุน เป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

■ ภาพรวม หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ จะต้องมึระบบการประเมินผลดำเนินการขององค์กรตาม ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการ ดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึง นำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูล และสารสนเทศให้ ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้ งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และ มีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ และ การตรวจประเมินองค์กรเกี่ยวกับ 4.1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร และ 4.2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 3 คำถามใน หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จำนวน 10 ข้อ

#### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก รวบรวม และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการ วัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผน การปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร และการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานในภาพรวมของ องค์กร โดยกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม (Leading และ Lagging Indicators) เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กร ให้บรรลุผลลัพธ์และ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว รวมทั้งมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบ การวัดผลการดำเนินการให้ ทันต่อทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยทั้งภายในและ ภายนอกขององค์กรที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กร จะได้ใช้ประกอบการ ตัดสินใจและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป ซึ่งแนวคิดเบื้องหลังของ ข้อกำหนด 4.1 มีดังนี้

##### • จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการ ของ ส่วนราชการหัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผล การดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ของการวัดและการวิเคราะห์ คือ เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการ ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

##### • ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ เป็นหลักการที่สำคัญ ในการนำระบบ การวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในการวัดผล การดำเนินการ ต้องพิจารณาทั้ง ขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับ ความจำเป็นในการตรวจสอบประเมินผลการ ดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทาง เดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ ตัวชี้วัดสอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ ข้อมูล และ สารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และ การบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในเรื่องข้อกำหนดการ วัดผลการดำเนินการ โดยผู้บริหารของส่วนราชการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการ

- ในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัวชี้วัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อส่วนราชการโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับปรับปรุง
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกส่วนราชการ เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
    - (1) ส่วนราชการจำเป็นต้องทราบระดับเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่น และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
    - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
    - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจในกระบวนการ และผลการดำเนินการของกระบวนการที่ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของส่วนราชการ การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน
  - การเลือกและการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพมีส่วนราชการต้อง
    - (1) ประเมินความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
    - (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในกลุ่มส่วนราชการ ด้วยกัน หรือกับองค์กรอื่น ๆ
    - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายและเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก ของส่วนราชการ
  - การทบทวนระดับส่วนราชการในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคต ดีเพียงใด ด้วยคาดหวังว่าผลการทบทวนจะให้วิธีการที่เชื่อถือได้เพื่อชี้แนะทั้งการปรับปรุงและโอกาสเพื่อนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการ ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับส่วนราชการ คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ และถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
  - การวิเคราะห์ที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติกรที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานและปัจจัยอื่นๆ

- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยวๆ จะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญ ของส่วนราชการ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่าง ใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และระหว่างการ วิเคราะห์กับการวางแผนของส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการ ตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และสารสนเทศที่สัมพันธ์กัน
- การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และ ระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการหรือผลลัพธ์ของกระบวนการอาจ ส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น ส่วนราชการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการ วิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรสร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร องค์กรหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการ และ เข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการรวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

นอกจากนี้ องค์กรจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรจะต้องวางระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ นวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการดังกล่าวนี้ องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการใช้เครื่องมือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัด กระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และ ประสพการณ์รวมทั้ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดเบื้องหลังของข้อกำหนด 4.2 มีดังนี้

• จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เช่น บุคลากร ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

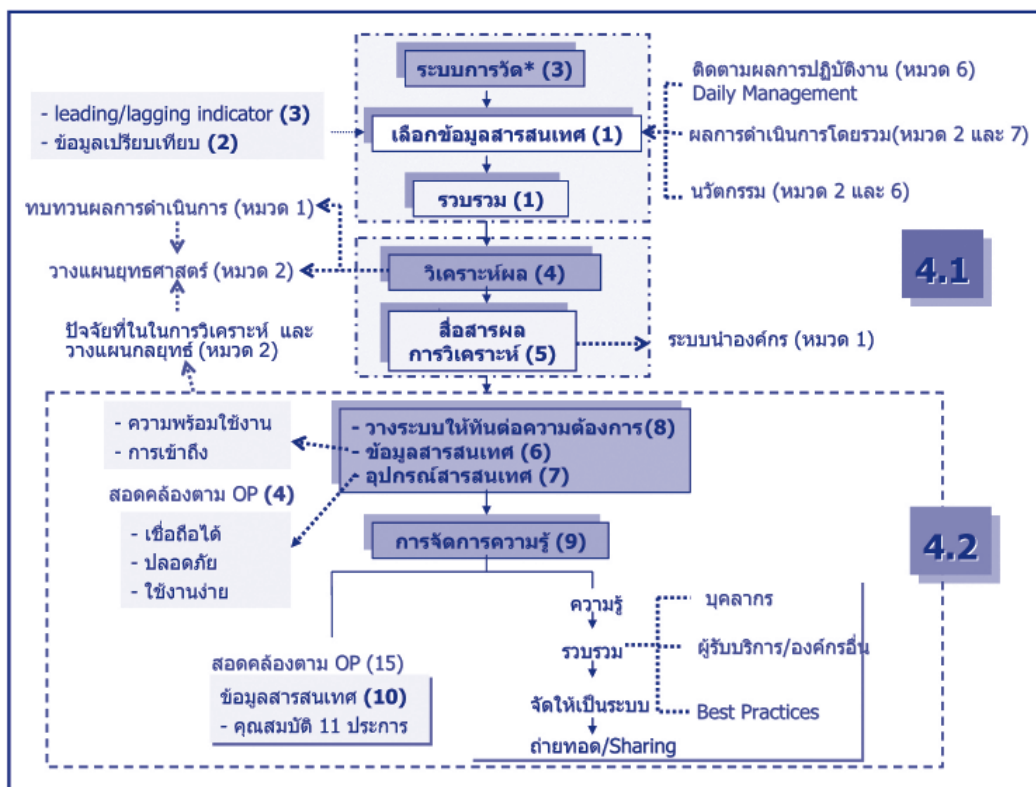
นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมของส่วนราชการ

• ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและ สารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมากมาย การที่ส่วนราชการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการ ปฏิบัติการมากขึ้น เช่น เป็นเครือข่ายความรู้ของส่วนราชการ การใช้อินเทอร์เน็ต เป็นเรื่องที่ทำหาย ความสามารถของส่วนราชการในการทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศมีความเชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ส่วนราชการควรคำนึงถึงการ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการทวนสอบการใช้งานได้ของข้อมูล อย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล เนื่องจากมีการถ่ายโอนข้อมูลทาง อิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น
- ส่วนราชการควรวางแผนอย่างระมัดระวังถึงวิธีการในการที่จะให้ข้อมูลและ สารสนเทศ ได้ อย่าง ต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึง
- การมุ่งเน้น ในด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ เกิดจากความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิต และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการ และทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณค่า ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่วนราชการ



## ความเชื่อมโยงเชิงระบบระหว่างหมวด 4 กับหมวดต่างๆ



ภาพที่ 4 ความเชื่อมโยงเชิงระบบระหว่างหมวด 4 กับหมวดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ก่อนที่จะเจาะลึกคำถามในแต่ละประเด็น จำนวน 10 คำถาม ในหมวด 4 ขอทำความเข้าใจเชิงสังเคราะห์ ในภาพใหญ่ที่เชื่อมโยงกันเชิงระบบ โดยสรุปตามภาพที่ 4 ได้ดังนี้

### 1. การจัดการผลดำเนินการระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ

ในหมวด 4 ข้อ (1) เลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ซึ่งได้แก่ ผลดำเนินการในหมวด 7 ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการใน หมวด 2 และตามที่ได้กำหนดตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นจากคำถามในหมวดต่างๆ ได้แก่ หมวด 3 ข้อ (8) การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ หมวด 5 ข้อ (14) การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและฝึกอบรม ข้อ (20) การประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ และหมวด 6 ข้อ (4) และ (10) ข้อกำหนดที่สำคัญ ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน และ



ข้อมูลที่สำคัญอื่นๆ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวด 3) ข้อมูลแนวโน้มของระบบราชการ เทคโนโลยี และข้อมูลในเชิงแข่งขัน หมวด 4 ข้อ (2)

หมวด 4 ข้อ (3) จะดำเนินการวิเคราะห์ และหมวด 1 ข้อ (4) ผู้บริหารของส่วนราชการจะดำเนินการทบทวนผลดำเนินการ ตามตัวชี้วัดที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้ และสื่อสารผลการดำเนินการตัดสินใจ หมวด 4 ข้อ (5) ผ่านระบบการนำองค์กรในหมวด 1 และช่องทางการสื่อสาร เข้าถึงข้อมูล ในหมวด 4 ข้อ (6)

## 2. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

หมวด 4 ข้อ (6,7,8) เป็นการเป็นการเตรียมระบบ IT ให้เชื่อถือได้ ปลอดภัย พร้อมใช้งาน เข้าถึงได้ง่าย และใช้งานง่าย ซึ่งหากมองถึงระบบ IT ที่ได้กล่าวไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ (4) เทคโนโลยี อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ ต้องมีการใช้ประโยชน์ผู้ใช้ ข้อ (7) การสื่อสารระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหากตามกลุ่มผู้ใช้งานได้แก่

ภายในองค์กร หมวด 1 ผู้บริหารใช้ในการติดตามและทบทวน ในหมวด 2 ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับปัจจัย แนวโน้ม การวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบต่างๆ เพื่อใช้ในการวางแผน ทบทวนยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ และในหมวด 5 การเรียนรู้ของบุคลากร ผ่านระบบ IT

ภายนอกองค์กร หมวด 3 ข้อ (5) ช่องทางในการเรียนรู้ รับฟัง และขอข้อมูลขอรับบริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 3. การจัดการความรู้ขององค์กร

หมวด 4 ข้อ (9) กำหนดวิธีการ กระบวนการในการจัดการความรู้ในองค์กร หมวด 1 ข้อ (2) ผู้บริหารส่วนราชการ สร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น หมวด 5 ข้อ (3) การแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และ ข้อ (11) การนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร

จะเห็นว่าความเชื่อมโยงเชิงระบบ สำคัญมาก ตลอดเวลาที่ผ่านมามักจะอ่านคำถามและตอบคำถามเป็นข้อๆ ทำให้มองภาพเชื่อมโยงไม่ออก ทำให้แนวปฏิบัติที่ตีนั้นขาดพลังเสริมจากหมวดอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกัน เมื่อเราเห็นภาพใหญ่แล้ว จะง่ายในการหา “How to” ในคำถามแต่ละข้อ และจะสร้างความแตกต่างทั้งในการเรียนรู้ และการนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เรื่องมือการพัฒนาองค์การ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หลังจากที่ได้เห็นภาพเชื่อมโยงเชิงระบบ หลักการและแนวคิดของหมวด 4 ในองค์รวมแล้ว ในขั้นตอนต่อไปนี้จะเป็นการเจาะลึกในแต่ละคำถาม โดยมีหลักการที่สำคัญคือ

1. ทำความเข้าใจกับความหมาย นิยามที่สำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐาน ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้จาก “หมายเหตุ” ของแต่ละคำถาม คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ ในหนังสือ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หน้า 127 และคำอภิธานศัพท์ หน้า 153 และจาก องค์ความรู้จากแหล่งที่น่าเชื่อถือต่างๆ

2. ทำความเข้าใจเกณฑ์ “ถามทำไม ?” โดยการหาแก่นของคำถาม ที่สะท้อนถึงประโยชน์ ความสำคัญให้เจอ หาความเชื่อมโยงให้ได้ เราสามารถเรียนรู้ได้จากงานวิจัย แนวคิด ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากองค์กรต่างๆ

3. หาแนวทางปฏิบัติ หรือ Systematic Approach ที่เป็น Best Practice จากองค์กร ที่ประสบความสำเร็จ มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อมุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติ

#### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

##### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยรวม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านั้นมาสนับสนุนการตัดสินใจใน ส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

(การเลือกรวบรวมและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน)

#### ความหมายนิยามที่สำคัญ

- “สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน” หมายถึง การประสานกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการ

- การสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตามงาน การวิเคราะห์
- **“นวัตกรรม” (Innovation)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือ นำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่
  - นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่ นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงกระบวนการหลักๆ ของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลง แนวทางหรือผลที่ได้

**ประโยชน์**

เมื่อได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการของส่วนราชการ องค์กรจะทราบได้อย่างไรว่าผลดำเนินการเป็นอย่างไร ซึ่ง **“หากไม่มีข้อมูลที่ใช้ในการติดตามผลดำเนินการ และเป็นข้อเท็จจริง ก็ไม่สามารถบริหารจัดการได้”** ดังนั้นการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน จะสนับสนุนให้สามารถวัดผลการดำเนินการ และสามารถตัดสินใจพัฒนากลยุทธ์และผลดำเนินการขององค์กรได้

**ขั้นตอน/แนวทางการดำเนินการ**

**1. การเลือกรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องเชื่อมโยงเพื่อติดตามผลดำเนินงานองค์กร**

องค์กรคัดเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม โดยมีแนวคิดดังนี้

- ข้อมูลที่เลือก ต้องมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร: ซึ่งได้แก่ข้อมูลที่ใช้ในการติดตามผลดำเนินการขององค์กร ในระดับต่างๆ ที่เป็นตัววัด (Measures) และตัวชี้วัดที่สำคัญ (Target, KPI) ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ และตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ โปรแกรม หรือโครงการที่สำคัญ

- ใครเป็นผู้ใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว: ผู้นำองค์กร หน่วยงานต่างๆ ที่ใช้ในการติดตามผลดำเนินงาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ หน่วยงานวิจัย ฯลฯ
- ใครเป็นเจ้าของรับผิดชอบในการรวบรวม: ซึ่งอาจจะเป็นคนเดียวกับผู้ใช้ หรือไม่ใช้ก็ได้
- จะทราบได้อย่างไรว่ามีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน: การเชื่อมโยงระหว่างแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การเชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการ
- แหล่งข้อมูลอยู่ที่ไหน: ภายใน ภายนอกองค์กร จากระบบ IT กระบวนการ
- ความถี่ในการรวบรวม และรายงาน: รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส ฯลฯ
- ข้อมูลที่ต้องการ คุณลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ: เช่นหน่วยวัด มาตรฐาน ในรูปของตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม (Leading และ Lagging Indicators)

## 2. การเลือก ใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และนวัตกรรม

- การปรับปรุงผลดำเนินงาน และพัฒนาองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง องค์กรต้องเลือกและใช้ข้อมูล และสารสนเทศ ที่สะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการ กระบวนการ การพัฒนาระบบงาน และเพื่อให้เกิดนวัตกรรมแก่องค์กร ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญและ จำเป็นสำหรับใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เช่น
  - ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ด้านการเมือง นโยบาย กฎ ข้อบังคับที่สำคัญ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี
  - ความคิดเห็นและความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่วางไว้
  - ข้อมูลเกี่ยวกับการเทียบเคียงผลดำเนินงานกับองค์กรอื่น
  - ข้อมูลเทียบเคียง “Best Practices”
  - ทิศทางใหม่ๆ เช่น งานวิจัย ฯลฯ
  - ข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร

### ตัวอย่าง

กระบวนการกำหนดข้อมูล และสารสนเทศ ของ City of Coral Spring รัฐฟลอริดา ของสหรัฐอเมริกา (MBNQA Award Winner 2007) เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเดียวกับกรุงเทพมหานครของเรา ที่ใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผลดำเนินการ รวมถึงการสนับสนุนตัดสินใจ และนวัตกรรม

Type of Data/ Information	How used for operations, tracking performance, decision making, innovation	How selected & aligned	How collected	How integrated
Key Intended Outcomes	Used to assess strategic progress and effectiveness of tactics, used in decisions on the allocation of resources, and initiates innovation for non-incremental progress	Based on directional statements created by the Commission during Strategic Planning; refined and adopted by Commission at subsequent workshops	Monthly updates entered by Directors in Active Strategy; source data from spread sheets and AS/400 applications	Active Strategy shows responsibility for KIOs and supporting measures as well as supporting Business Plan Initiatives
Department Performance Measures	Used to manage operations and decisions regarding resources, significant negative variance addressed through additional data analysis and team-based corrective action	Measures of Key Work Processes that are monitored closely because of strategic importance and are selected as part of planning process	Monthly updates entered by Directors in Active Strategy; source data from spread sheets and AS/400 applications	Active Strategy links these measures to KIOs and team activity
Business Plan Updates	Quarterly updates on progress on initiatives, the design process for initiatives calls for best practice research to stimulate innovation	Business Plan is the result of Strategic Planning and Business Planning Workshops - the Initiatives link to directional statements	Responsible parties update the information through the Active Strategy program	Initiative implementation and monitoring often requires databases of transaction data

ภาพที่ 5 กระบวนการกำหนด และรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลดำเนินงาน สนับสนุนการตัดสินใจและนวัตกรรมขององค์กร

โดย City of Coral Spring มีการดำเนินการหลักๆ ดังนี้

- กำหนดกลุ่มของข้อมูลที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินการขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ใช้ในการติดตามกลยุทธ์ขององค์กร (Key Intended Outcomes) กลุ่มที่ใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย (Department Performance Measures) และกลุ่มที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินการตามแผนธุรกิจ (Business Plan Updates)
- แสดงให้เห็นถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (How used for operations, tracking performance, innovation)
- แสดงให้เห็นถึงวิธีการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการขององค์กร (How selected & aligned)
- แสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ (How collected)
- การบูรณาการของการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (How integrated)

- (2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก**ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ** มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม**(การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ)**

### ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รวมถึงข้อมูลจากกระบวนการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน (Comparisons)
- **“การจัดระดับเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นเลิศ”** หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในกลุ่มส่วนราชการด้วยกัน หรือกับองค์กรอื่น ๆ
- **“การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน”** หมายถึง การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างส่วนราชการกับองค์กรคู่แข่ง (กรณีที่มีการแข่งขัน)

### ประโยชน์

- องค์กรต้องรู้ตำแหน่งของศักยภาพ ชัดความสามารถของตนเอง ว่าอยู่ ณ จุดใด เมื่อเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่มีพันธกิจ หรือกระบวนการคล้ายคลึงกัน
- องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการพัฒนา ขับเคลื่อนองค์กร สู่อุตสาหกรรมชั้นนำ จำเป็นต้องเรียนรู้จากองค์กรที่เป็นเลิศ ในระดับที่สูงกว่า เช่น Industry Leader, Best In Class เป็นต้น โดยการเทียบเคียง หรือ Benchmarking เพื่อหา Best Practice มาประยุกต์ใช้งานในองค์กร ให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ว่าอยู่ ณ จุดใด เมื่อเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่มีพันธกิจ หรือกระบวนการคล้ายคลึงกัน

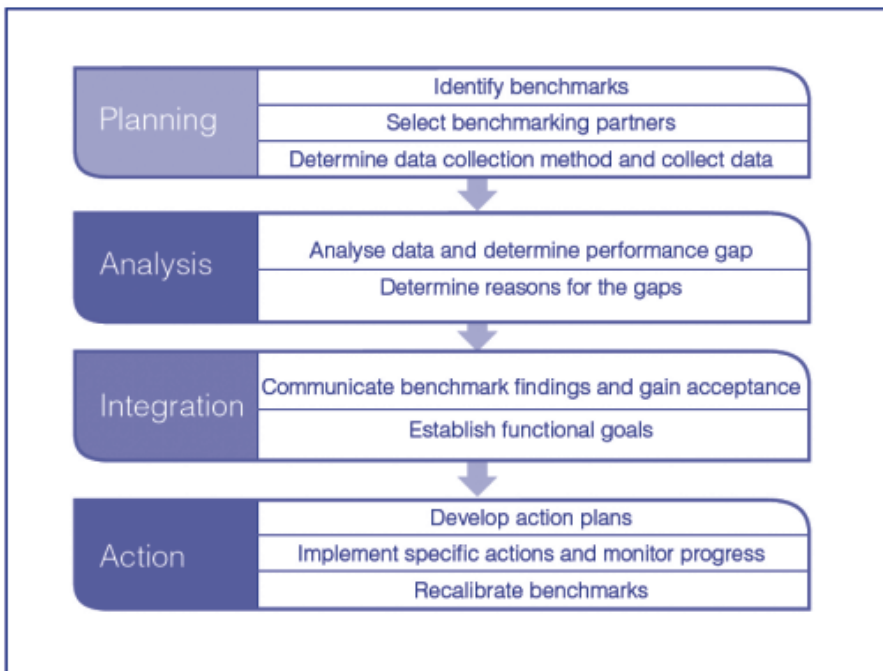
### ขั้นตอน/แนวทางการดำเนินการ

1. กำหนดเรื่อง แนวปฏิบัติ หรือผลดำเนินงาน ที่ต้องการเปรียบเทียบ
2. Internal Benchmarking ทบทวนว่าองค์กรของเรามีวิธีปฏิบัติหรือผลดำเนินการอย่างไร
3. เลือกองค์กรเปรียบเทียบ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน หรือศึกษาข้อมูล Benchmarking จากองค์กรที่น่าเชื่อถือที่ได้ดำเนินการเทียบเคียงและจัดทำข้อมูล รวมถึงการศึกษา Best Practices จาก Award Winner ที่สำคัญ
4. ดำเนินการเปรียบเทียบ เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

- นำผลการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ กำหนดเป้าหมายและนำมาปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร
- ทบทวนผลการปรับปรุง

### ตัวอย่าง

เรือนจำสิงคโปร์ (SQA Award 2006) แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูล สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งอาจเป็นของคู่แข่ง หรือส่วนราชการอื่นที่ต้องการเปรียบเทียบกับด้วย และมีแนวทางที่จะใช้ค่าเปรียบเทียบเหล่านั้นในการพัฒนา



ภาพที่ 6 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

จากตัวอย่าง จะเห็นขั้นตอนการคัดเลือก การรวบรวม การวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการนำผลไปประยุกต์ใช้งานอยู่ 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

- ขั้นตอนการวางแผนการเทียบเคียง (Planning) โดยการกำหนดเรื่อง และระดับที่จะเทียบเคียง (Benchmark) เลือกองค์กรที่จะดำเนินการเทียบเคียง และวิธีการในการเลือก รวบรวมข้อมูล

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis) ข้อมูลที่ได้รับเทียบเคียงหา Gap ของระดับผลการดำเนินการและสาเหตุที่เกี่ยวข้อง

3. ขั้นตอนการเชื่อมโยงสู่การนำไปปฏิบัติ (Integration) โดยการสื่อสารแนวทางการปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับ และกำหนดเป้าหมาย

4. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action) จัดทำแผนงานเพื่อปรับปรุง และดำเนินการปรับปรุงจนกระทั่งได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และพัฒนาแนวทางปฏิบัติให้ดีขึ้น

- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

(การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลและการจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการบ่งชี้)

### ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- วิธีการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่สมดุลและครอบคลุม
- การมีตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicator)

### ประโยชน์

- ระบบหรือกระบวนการวัด และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ต้องการความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ต้องการพร้อมใช้ ความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และ ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์
- ดังนั้นองค์กรต้องทบทวนพัฒนาระบบการประเมิน และความไวในการรายงาน การบ่งชี้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



■ การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสมและทันสมัย

1) ส่วนราชการควรมีการทบทวนและปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางและยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยการทบทวนระบบ 1-2 ครั้งต่อปี หรือ ทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลควรดำเนินการในช่วงของการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลเหมาะสมและทันสมัย

2) การทบทวนระบบการวัดผลเพื่อให้เหมาะสมและทันสมัย ตัวอย่างเช่น

- ทบทวนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- ทบทวนตัวชี้วัดว่ายังคงสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร
- ทบทวนช่วงระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล
- ผู้รับผิดชอบ

3) การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลดังกล่าว สามารถดำเนินการได้ดังนี้

- ปรับปรุงจากผลการประเมินตนเอง ด้วย ISO9001 หรือ PMQA ประจำปี
- เกิดจากโครงการทบทวน ปรับปรุงที่จัดตั้งขึ้น หรือโครงการปรับปรุงกระบวนการ Continuous Process Improvement (CPI) เพื่อปรับปรุง กระบวนการ
- การเทียบเคียงด้าน Performance Measure Management

■ การจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการบ่งชี้จากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก

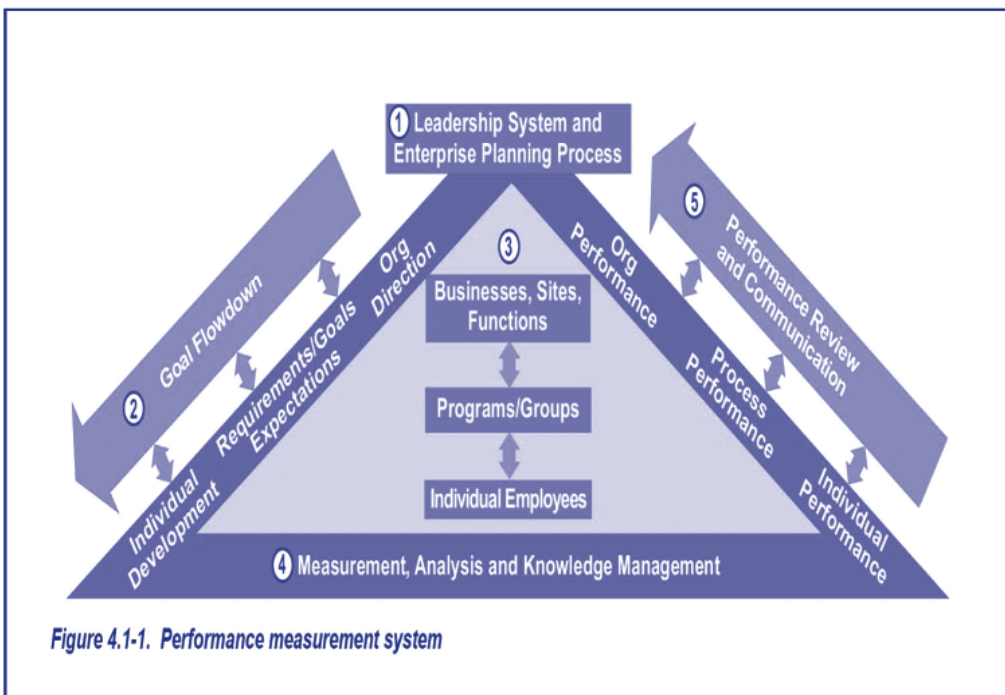
1) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นพิเศษ และมีความถี่ในการติดตามมากกว่าปกติ เช่น ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ใหม่ มีผลกระทบต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวขององค์กร มีผลกระทบต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) จัดทำ Projection ตัวชี้วัดที่สำคัญ และปรับความถี่ในการติดตาม วิเคราะห์เป็นระยะ ๆ

3) ส่วนราชการอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตามวัดผลการดำเนินงานได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน ติดตามผลดำเนินการได้แบบ Just in Time หรือการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

## ตัวอย่าง

ระบบการวัดผลการดำเนินการของ Boeing Aero Space - AS (MBNQA Award Winner 2003) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ระบบการวัดผลการดำเนินการของ Boeing Aero Space 5 ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 1 Leadership System and Enterprise Planning Process เป็นขั้นตอนของการวางแผน และกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร
- ขั้นตอนที่ 2 Goal Flowdown เป็นขั้นตอนของการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายและทิศทางองค์กร สู่หน่วยงานทุกฝ่าย ทุกระดับ
- ขั้นตอนที่ 3 AS Organization เป็นขั้นตอนของการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในหน่วยงานทุก ฝ่ายทุกระดับทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งจัดทำแผนงาน และ performance and development plan รายบุคคล
- ขั้นตอนที่ 4 Measurement, analysis and knowledge Management เป็นขั้นตอนของการวัด วิเคราะห์ข้อมูล แปลงเป็นข้อสนเทศที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ และนวัตกรรม
- ขั้นตอนที่ 5 Performance Review and Communication เป็นขั้นตอนของการรายงานผล และการประชุมเพื่อทบทวนผลงาน ซึ่งการรายงานผลใช้ระบบ Vision Support Plan System (VSP)AS ใช้ ระบบ VSP เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การติดตาม

เผื่อระวัง และการรายงานผล โดยผ่าน web การวางระบบ VSP จะใช้ข้อมูลที่ได้จากการทำขั้นตอนที่ 2 มากำหนดข้อมูลนำเข้า ซึ่งข้อมูลนำเข้า เหล่านี้จะได้รับการพิจารณาเพื่อให้เกิดสมดุลระหว่าง leading และ lagging indicators ตลอดจน ความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ส่วนข้อมูลด้านตัวชี้วัดที่จะใช้ติดตาม เผื่อระวังประจำวันได้จากการทำขั้นตอนที่ 3 ตาม Model ข้างต้น

- ระบบรายงานผลของ VSP จะทำการประมวล และรายงานผลในรูปแบบที่เหมือนกันไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ระบบรหัสสี คือ สีแดง หมายถึงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สีเหลือง คือ พลาดเป้าหมายเล็กน้อย แต่คาดว่าจะยังแก้ไขได้ สีเขียว คือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

AS ทำการปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันสมัย ทันต่อความต้องการของธุรกิจ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- การประเมินตนเองภายใน และการประเมินจากภายนอก โดยใช้เกณฑ์ Baldrige
- กิจกรรมพัฒนาคุณภาพภายใน อาทิ Lean initiatives เป็นต้น
- การทบทวนผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด
- Process Based Management Methodology ซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนกระบวนการ อย่างสม่ำเสมอ

การปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับบริษัทแม่ และ Integrated Defense System

## ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- (4) - ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

(การวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้ในการทบทวนผลดำเนินการ)

### ความหมาย นิยามที่สำคัญ

#### ■ การวิเคราะห์ (Analysis)

- “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติหรือการจลลาลดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

- การวิเคราะห์ ประกอบด้วย การตรวจประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับส่วนราชการ และการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการเชื่อมโยง เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ
- การวิเคราะห์ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร
- การวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลในระดับปฏิบัติงาน และข้อมูลในเชิงแข่งขัน

### ประโยชน์

- การวิเคราะห์ ช่วยให้ข้อเท็จจริง สมมุติฐาน มีเหตุและผล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ขึ้นอยู่กับความรู้สึก และดุลพินิจของแต่ละบุคคล
- การวิเคราะห์สามารถเชื่อมโยงเชิงระบบ เห็นเป็นโอกาส ต่อยอดสู่ความคิดสร้างสรรค์ได้

### ขั้นตอน/การดำเนินการ

- ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์ผลดำเนินการ ซึ่งมีแนวทางในการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ (เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ อาจเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือเชิงสถิติ ตามความเหมาะสม)
  - การวิเคราะห์ต้นตอของความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน แผนกลยุทธ์ และ ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
  - การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของการส่งมอบตรงเวลากับข้อร้องเรียนลูกค้า
  - การประเมินเปรียบเทียบการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ก่อน-หลัง การเปลี่ยนแปลง
  - การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงไป
  - การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบทางการเงิน ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ
  - การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ ผลการสำรวจความพึงพอใจ
  - การวิเคราะห์การใช้ทรัพยากร และอัตราการไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
  - การวิเคราะห์ความพึงพอใจพนักงาน การอบรม ค่าตอบแทน อัตราลาออก และตัวชี้วัดอื่นด้านทรัพยากรบุคคล
  - การวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรในโครงการตามแผนกลยุทธ์
  - ฯลฯ

### ตัวอย่าง

การวัด และวิเคราะห์ผลดำเนินการตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์กร ของ Jenks Public School รัฐโอกลาโฮมา สหรัฐอเมริกา (MBNQA Award Winner 2005)

จากภาพที่ 8 แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการดำเนินการวิเคราะห์ และทบทวนผลดำเนินการขององค์กร ดังนี้

1. ตัวชี้วัดที่สำคัญตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)
2. ตัววัด (Measure) ที่สอดคล้อง
3. วิธีที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล (Data Collection Methods)
4. วิธีการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Analysis Method) และความถี่ที่มีการประชุมทบทวนผลดำเนินการ
5. ผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการ (Owner) และ
6. ความถี่ที่ใช้ในการทบทวน (Review Frequency)

Key Measure (Strategic Objectives)	Measure 2.1-2	Data Collection Methods	Analysis Method	Owner	Review Frequency
Increase JPS fund balance to 6%	Passage of the bond issue each year 7.3-7	Bond Election Results LA	Relationship between stakeholder satisfaction LE and bond issue results LA	Superintendent	*SA
Increase OK school funding by \$500,000 (2006)	Increase in OK school funding (2006) 7.3-6	Notes regarding meetings with state legislators LE	Relationship between lobbying efforts LE and school funding LA	Superintendent of Business and Finance, Executive Director of Finance	*SA/O
Improve utility efficiency by 5% each year	Water, electricity, and natural gas consumption vs. objective 7.3-9	Invoices from energy suppliers LA, new construction, associated costs LE	# of energy units consumed LA, square feet added to facilities LE – cause/effect, trends	Energy Manager and Associate Superintendent of Business and Finance	*M
Maintain accurate reporting of the financial condition of JPS	Maintain 100% compliance record	External auditor reports	% accuracy – relationship between support staff training LE, and errors made LA,	Executive Director of Finance	*M
Increase in revenue funding	Student/teacher ratio 7.3-8	Accreditation reports LA	Student/teacher ratio LE	Assistant Superintendents of Human Resources and Curriculum & Instruction	*Q
Expand the Dual Language Program by one grade level each year	Implementation of the DLP K-6 <sup>th</sup> grade (2006)	# of DLPs implemented each year LA	Relationship between # of DLPs implemented LA and school funding LE	Assistant Superintendent of Curriculum/School Improvement	*SA
Decrease # of bus accidents by 1% yearly	Decrease in # of bus accidents 7.5-16	School transportation accident reports LA	Relationship between # bus accidents LA and # drivers trained LE	Director of Transportation	*Q

ภาพที่ 8 แสดงให้เห็นถึงตัวชี้วัด และการวิเคราะห์ผลดำเนินการที่สำคัญ  
ของ Jenks Public School

- (5) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึง ผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (การสื่อสารผลวิเคราะห์ให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ)

#### ความหมาย นิยามที่สำคัญ

หมายเหตุ สำหรับข้อ (5) ตามหนังสือเกณฑ์ คือ

- ผู้บริหารของส่วนราชการควรนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในหมวด 1 การนำองค์การ หัวข้อ 1.1 ค. การทบทวนผลการดำเนินการ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- ผลการดำเนินการของส่วนราชการ ควรนำไปรายงานในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หัวข้อ 7.1-7.4

#### ประโยชน์

- สร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ปรับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้ถูกต้อง สอดคล้อง ตรงกัน

**ขั้นตอน /แนวทางการดำเนินการ**

- ส่วนราชการสามารถใช้ช่องทาง และวิธีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ผ่านระบบการนำองค์กร ในหมวด 1 ข้อ (1)

**ตัวอย่าง**

การสื่อสารแบบ 2 ทาง ของบริษัท Park Place Lexus (MBNQA Award Winner 2005) บริษัท Lexus ได้กำหนดวิธีการสื่อสารหลายช่องทาง หลายรูปแบบ ดังภาพที่ 9

นอกจากจะมีการสื่อสาร ทิศทาง การเปลี่ยนแปลง ค่านิยม และความคาดหวัง ตามวงรอบ การจัดการตามปกติแล้ว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (Change) เกิดขึ้น ในรูปแบบต่างๆ จะมีการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง ให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ แบบ 2 ทาง ในทันที โดยการกำหนดวิธีการ (Method) ความถี่ ในการสื่อสาร (Frequency) ลักษณะของการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย (Target Members) และ ประเด็นเรื่องที่จะสื่อสาร

Method	Frequency	2-way	Target Members	What is Communicated
Strategy Deployment Meeting	Annual	Yes	All Members	Directions, Changes, Values, Expectations
Review Meetings (Figure 4.1C)	As shown	Yes	All Members – Various Meetings	Directions, Performance, Issues & Concerns, Recognition
Bulletin Boards	Ongoing	No	All Members	Job information, Performance, Values
Process Documents	Ongoing	No	All Members	Expectations, Changes to Process, Procedures
Team Park Place	Monthly	Yes	All Members	Performance, Recognition, Directions
Q12 survey	Annual	No	All Members	Upward Communication of Satisfaction
Experts in Excellence Workshop	On Going	Yes	All Members	Directions, Expectations
Foundations (New Hire Orientation)	On Hire	Yes	All New Hires	Directions, Values, Expectations
PPU - Online	Ongoing	No	All Members	Training Opportunities
Open Door Policy	Ongoing	Yes	All Members	Any Area of Concern
Exit Interviews	As Needed	Yes	All Terminated	Concerns, Reasons for Leaving
Member Performance Reviews	Annual	Yes	All Members	Directions, Values, Expectations, Performance, Development Opportunities
Committee Participation (MAC, 50/50, etc)	Varies	Yes	Committee Members	Satisfaction, Directions, Client Focus, Performance, Opportunities
Suggestion Boxes		No	All Members	Ideas and Suggestions

ภาพที่ 9 แสดงให้เห็นถึงช่องทางการสื่อสารขององค์กร ที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

### ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานและทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว

**(ความพร้อมใช้งานและการเข้าถึงระบบข้อมูลและสารสนเทศ)**

#### ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- การทำให้ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการมี **“ความพร้อมใช้งาน”** นั้น ส่วนราชการต้องเตรียมความพร้อมภายในส่วนราชการของตนเอง หากเป็นระบบที่ต้องเชื่อมโยงกับส่วนราชการ ภายนอก ส่วนราชการอาจขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น กระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น
- ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการติดต่อประสานงานกับส่วนราชการและองค์กรอื่น รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet) อี-บิสซิเนส (e-Business) และอี-คอมเมิร์ซ (e-Commerce) เพิ่มขึ้น รวมทั้ง อินทราเน็ต (Intranet) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารในส่วนราชการด้วย
- **“สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ”** หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยภายในจังหวัดต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลส่วนกลางให้หน่วยงานภายนอกสามารถค้นหาข้อมูล ข่าวสารได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว

#### ประโยชน์

- ข้อมูลสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งาน และการเข้าถึง ถูกใจผู้ใช้งาน ได้รับในเวลาที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้ใช้ในการนำไปใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิด Productivity ในการปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องคิดใหม่ ทำใหม่ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ ต่อยอดความรู้



- ผู้รับบริการได้รับความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น ช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลา
- เป็นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และของประเทศ

### ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

1. กำหนดกลุ่มผู้ใช้งานทั้งหมด (Users) ว่าประกอบด้วยใครบ้าง โดยใช้การแบ่งกลุ่มของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงกลไกในการสื่อสาร จากที่ได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
2. กำหนดข้อมูล สารสนเทศที่กลุ่มผู้ใช้เหล่านั้นต้องการ แยกตามกลุ่ม
3. กำหนดช่องทาง และระดับของการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ (Confidentiality) สำหรับแต่ละกลุ่มผู้ใช้งาน ทั้งช่องทางที่ผ่านระบบ IT หรือช่องทางที่ไม่ใช่ระบบ IT
4. วางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ทุกกลุ่ม และมีความพร้อมต่อการใช้งาน
5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเตรียม ปรับปรุง ข้อมูล สารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ

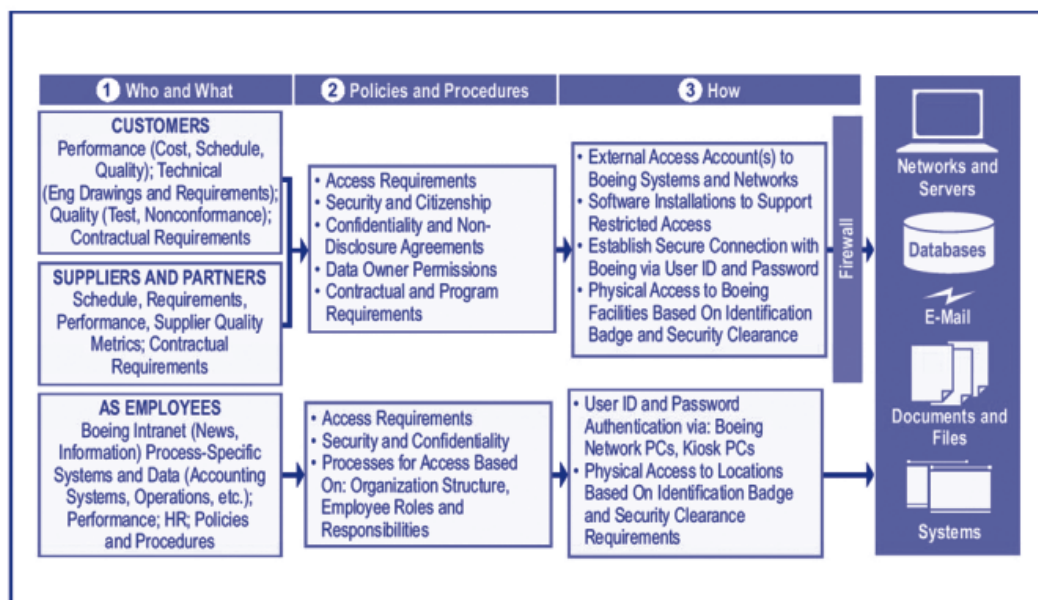
### ตัวอย่าง

จากภาพที่ 10 แสดงให้เห็นถึง หัวข้อข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ ที่มีการรวบรวมจัดเก็บ พร้อมต่อการกระจาย และการนำไปใช้งาน ของ Central Provident Fund Board (SQA Award Winner 2004) ที่ได้แบ่งกลุ่มของข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามลักษณะ การเข้าถึง ที่ผ่านทางระบบ IT (IT Based) และผ่าน “คน” และเอกสาร (Non IT Based) และแบ่งกลุ่มผู้ใช้ เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ใช้งานในองค์กร และอีกกลุ่ม ผู้ใช้บริการจากภายนอกองค์กร

Dissemination of Information		
	To External Parties	To Staff
IT Based	<ul style="list-style-type: none"> <li>CPF Website – Generic Data Exchange Centre, Employers Classroom, hotlinks, Scheme handbooks and newsletters</li> <li>ASEAN Social Security Association (ASSA) Website</li> <li>CPF PAL Phone</li> <li>Secured Networks (e.g. IDNET, BIZNET, MEDINET, MASNET and TRADENET)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mainframe and Lotus Notes Databases and Systems (e.g. Employers System, Members System, HR Systems, Finance Systems, Central File Registry System, "WOW" Projects Databank, WIT Administration System, "My Ideas" System, CPF Chat Page)</li> <li>CPF Website</li> <li>Bulletins (e.g. Staff Bulletin, NEV Bulletin, SQA Bulletin, WIT Bulletin, Innovation Bulletin, etc.)</li> <li>E-mails</li> <li>On-line Manuals</li> <li>Staff Handbook and Staff Notices</li> <li>Policies &amp; Guidelines (P&amp;Gs)</li> </ul>
Non-IT Based	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seminars</li> <li>Social Security Courses</li> <li>Talks on Social Security</li> <li>Study Visits by other organisations</li> <li>Meetings and other interaction programmes with suppliers, service partners and other social security organisations</li> <li>CPF and Employer Call Centres</li> <li>Customer Service Counters</li> <li>Annual reports and other publications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training programmes (including courses on Innovation)</li> <li>National Education Programmes</li> <li>In-house Seminars (e.g. Staff Seminar, CPF "WOW" Ideas Conference, CPF Learning Forum)</li> <li>In-house Library, newsletters, posters and publications</li> <li>Morning Line-up for Customer Service Officers (CSOs)</li> <li>Meetings (including Learning and Sharing Sessions during meetings)</li> <li>CEO Meet-The-Staff Sessions</li> <li>Central File Registry</li> <li>On-the-job Training</li> <li>Buddy System for new staff</li> <li>Annual Strategic Planning Workshop</li> <li>Circulars and briefings</li> </ul>

ภาพที่ 10 การเตรียมข้อมูล สารสนเทศ องค์กรความรู้ขององค์กรให้พร้อมใช้งาน

จากภาพที่ 11 แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของการเข้าถึงข้อมูล และสารสนเทศด้วยระบบเครือข่าย IT ของ บริษัท Boeing Aerospace (MBNQA Winner 2003) ซึ่งได้กำหนด นโยบาย และ ขั้นตอน การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ระบบการจัดการฐานข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารด้วย E-Mail รวมถึง การป้องกันระบบฐานข้อมูล จากการบุกรุกจากภายนอก ด้วยการติดตั้งการป้องกัน (Firewall)



ภาพที่ 11 แสดงให้เห็นถึงวิธีการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศผ่านทางระบบเครือข่าย IT

- (7) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย  
**(ความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย ใช้งานง่าย ของอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ)**

**ความหมาย นิยามที่สำคัญ**

- **ความเชื่อถือได้ (Reliability):** ระดับของความเป็นไปได้ที่ระบบสารสนเทศ ทั้ง ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยไม่มีสาเหตุผิดพลาดจากตัว ซอฟต์แวร์ (Fault) ไม่มีข้อผิดพลาดระหว่างการใช้งาน (Error) และอุปกรณ์ไม่เสีย (Failure) ในช่วงเวลา และสภาพแวดล้อมการใช้งานที่กำหนด
- **ความปลอดภัย (Security):** จากภาพที่ 12 แสดงให้เห็นถึงหลักปฏิบัติด้าน Security ตามเกณฑ์มาตรฐาน ISO/IEC 17799 หรือ ตามชื่อใหม่ ISO 27001
- **ใช้งานง่าย (User Friendly):** ง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งาน และดูแลรักษา

<b>นโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Policy)</b>			
<b>การจัดตั้งองค์กรด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Organizing Information Security)</b>			
<b>การบริหารจัดการทรัพย์สิน (Asset Management)</b>			
<b>ปัจจัยความปลอดภัยทาง บุคลากร (Human Resource Security)</b>	<b>ปัจจัยความปลอดภัยทาง กายภาพและ สิ่งแวดล้อม (Physical &amp; Environment Security)</b>	<b>การบริหารจัดการด้านการ สื่อสารและการ ดำเนินงาน (Communications &amp; Operation Management)</b>	<b>การควบคุมการเข้าถึงสิทธิ์ การพัฒนา และดูแลระบบสารสนเทศ (Information Systems Acquisition, Development &amp; Maintenance)</b>
<b>การควบคุมการเข้าถึง (Access Control)</b>			
<b>การบริหารจัดการเหตุการณ์ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Incident Management)</b>			
<b>การบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินงาน (Business Continuity Management)</b>			
<b>การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและบทลงโทษของการละเมิดนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัย (Compliance)</b>			

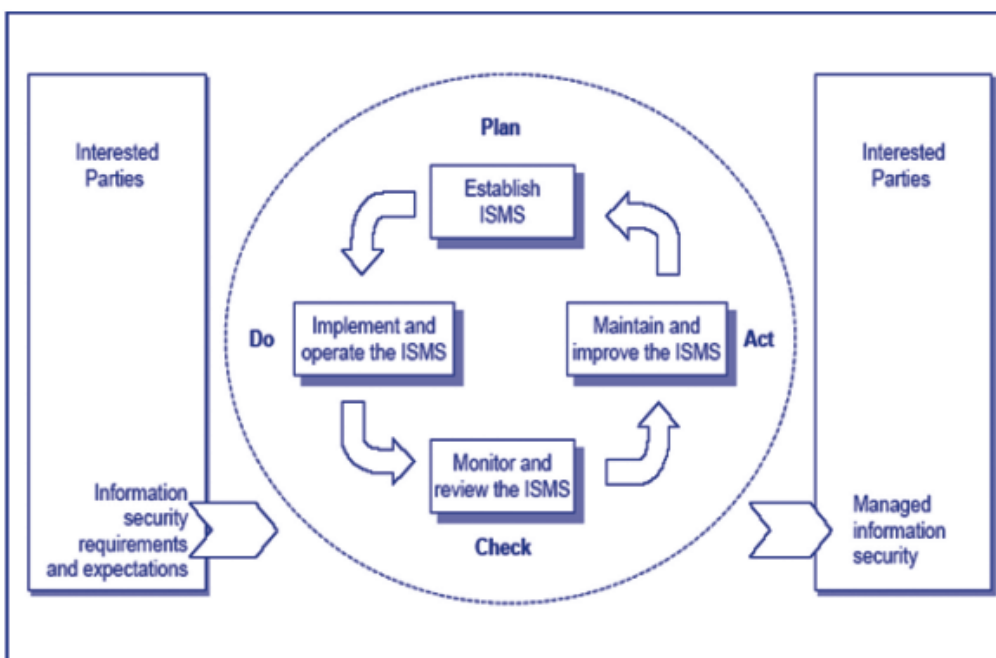
ภาพที่ 12 แสดงให้เห็นถึงระบบการจัดการ Information Security ตามมาตรฐาน ISO

## ประโยชน์

- ส่วนราชการได้นำระบบ IT ซึ่งประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน งานบริการ และสนับสนุนการจัดการอย่างกว้างขวาง ทำให้การปฏิบัติงานหลายภารกิจ ยึดติดและพึ่งพาระบบ IT มากขึ้น
- ดังนั้นหากระบบ IT ขาดความเชื่อถือได้ และความปลอดภัย อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และการบริการประชาชนได้
- ผู้ใช้ระบบงาน IT มีหลากหลาย รวมถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจไม่มีความรู้ ประสบการณ์ในการใช้งานระบบ IT ดังนั้น ความง่ายต่อการใช้งานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

## ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

1. องค์กรต้องทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา และสามารถนำไปใช้งานได้ง่าย โดยต้องสร้างระบบการดูแลรักษาอุปกรณ์ Hardware Software และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้ง Intranet และ Internet ให้สามารถทำงานได้อยู่เสมอ
2. ขั้นตอนของ Information Security Management System (ISMS) ตาม ISO 27001 มีแนวทางดำเนินการ ตามภาพที่ 13



ภาพที่ 13 PDCA กับการพัฒนา Information Security Management System (ISMS)

**Plan:** วางรากฐาน โดยการกำหนดนโยบาย ISMS, กำหนดวัตถุประสงค์, กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติ processes and procedures relevant to managing risk and improving information security to deliver results in ในการจัดการความเสี่ยง และปรับปรุงความปลอดภัยข้อมูล สารสนเทศ

**Do:** ปฏิบัติตามนโยบาย การควบคุม กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติ

**Check:** ติดตาม และทบทวน การดำเนินการ กระบวนการ การปฏิบัติตามนโยบาย ISMS ประสิทธิภาพ

**Act:** ดำเนินการแก้ปัญหา และป้องกัน จากผลการประเมิน ISMS และผลการทบทวนจาก ผู้บริหาร หรือจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**ตัวอย่าง**

UW–Stout (MBNQA Winner 2001) นับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในรัฐวิสคอนซิน ที่กำหนดให้นักศึกษาใหม่ทุกคนต้องมี laptop ประจำตัวทุกคน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2002 เป็นต้นมา

UW–Stout ป้องกันปัญหาเรื่องการจรรยาที่คืบคั่งบน website ด้วยการเฝ้าระวังและวิเคราะห์การจราจรบน website ตลอดเวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญและสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลที่มีความสำคัญ ที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ในเวลาอันรวดเร็วไม่ติดขัด นอกจากนี้มีการทำ นอกจากนี้การทำ data scrubbing เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและถูกต้อง และมีการใช้ network level internet catching เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานของผู้ใช้แต่ละคนด้วย

CIO และฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (TIS–Technology Information System) มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลงานของระบบ ดำรงรักษา และปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น โดยแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการ ด้านการ เรียนรู้และเทคโนโลยีซึ่งรายงานตรงต่อ CIO จะทำการทบทวนแผนงานด้านนี้ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เป็นประจำทุกปี เพื่อนำเข้าที่ประชุมของสภาที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุงแผนงาน ระยะเวลาต่อไป นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้ง I-team (Implementation Team) ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากผู้ใช้งาน ประชุมกันทุกสัปดาห์เพื่อแจ้งผลการใช้งาน แจ้งความต้องการ ตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งข้อเสนอแนะต่างๆ ได้รับการจัดบันทึก ติดตาม และอนุมัติความสำเร็จของการแก้ไขโดยผู้ใช้

Data Integrity Factors	How Assured
Reliability	Analyze consistency of results; interpretation and use of data training; data scrubbing
Accuracy	Input audits, data editing criteria, data logic cross-checks, single entry point, input standards
Timeliness	Real-time query, report processing & generation; immediate access speeds; network caching
Accessibility	Network and web connectivity via fiber optics; training; Help Desk, BRIO, shared data
Availability	Evaluation of network, up-time, response-time; computer cost-share, traffic shaping
Validity	Field and logic checking in applications; program execution process
Security	Data, field, record, file, and report level security assignment; virus protection; approval steps
Confidentiality	User-ids, passwords, Personal Identification Numbers (PINS); FERPA protections
Standardization	Integrated relational database (DATATEL); officially supported software & hardware
Ownership	Application data and process owners (student, business, human resources, Core Team)

#### ภาพที่ 14 แสดงวิธีการที่ UW-Stout ใช้ในการธำรงรักษาระบบให้มีคุณภาพสูงและเชื่อถือได้

และเพื่อให้ซอฟต์แวร์มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และใช้งานง่าย UW-Stout ยึดหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

1. แบบฟอร์มและฟังก์ชันการทำงานต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน
2. พยายามจัดทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในส่วนที่สามารถกระทำได้
3. พยายามใช้ Graphic User Interface ให้มากที่สุด
4. ซอฟต์แวร์ต้องเป็นระบบ Windows และ Web-based
5. ผู้ใช้งานทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรม
6. เปิดเผยปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดให้ผู้ใช้งานทราบ

ในด้านฮาร์ดแวร์ มีระบบสำรองที่สามารถสับเปลี่ยนได้ทันที มีระบบไฟฟ้าสำรอง มีระบบ mirror มีการเก็บข้อมูลแบบ hot swappable RAID storage และมี help desk คอยแก้ไขและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งมีการจัดทำ service level agreement (SLA) กับฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างหลักประกันเรื่องการทำงานที่ต่อเนื่องด้วย

- (8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศดังกล่าวเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ (การทบทวนปรับปรุงระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ให้ทันต่อความต้องการ)

#### ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- การจัดการให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ จำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งทางด้านเครือข่าย ระบบซอฟต์แวร์ ระบบฮาร์ดแวร์ และระบบฐานข้อมูลให้ สามารถใช้งาน เชื่อมโยงร่วมกับระบบอื่นๆได้ และมีความปลอดภัย

#### ประโยชน์

- ติดตามและพัฒนา ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และหาโอกาสนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาพัฒนาระบบงาน

#### ขั้นตอน / 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



## ตัวอย่าง

CFSC (MBNQA Winner 2003) ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมดในการทำให้ข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ทุกกลุ่ม ข้อมูลสารสนเทศทั้งหมดสามารถส่งต่อกันโดยไม่ต้องใช้กระดาษ ในขณะที่เอกสารต้นฉบับจะได้รับการถ่ายภาพเก็บเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ รายงานทั้งหลายจะถูกเก็บในรูปแบบแผ่นเลเซอร์ เอกสารทั้งหลายสามารถสั่งให้พิมพ์ออกได้ตามจุดที่ต้องการแม้จะอยู่ห่างไกลออกไป พนักงานที่ต้องเดินทางสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลได้โดยผ่าน dial up หรือ broadband รวมทั้งสามารถติดต่อ internet ได้ตลอดเวลา

บริษัท CFSC ได้ดำเนินการปรับปรุงระบบ IT ให้ทันต่อความต้องการทางธุรกิจ โดยผ่านกระบวนการดังนี้

- กระบวนการวางแผนด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนยุทธศาสตร์ของ บริษัท
- IT architect โดย CFSC ว่าจ้าง IT architect เพิ่มเวลาจำนวน 6 คนเพื่อทำหน้าที่ต่อไปนี้
  - ทำการวิจัยแนวโน้มของเทคโนโลยีด้าน IT กับการประยุกต์ใช้ใน CFSC
  - ให้แนวทางแก่หน่วยงานต่างๆรวมทั้งทีม Six Sigma ในการใช้เทคโนโลยีด้าน IT ทั้งที่มีอยู่เดิมและที่เพิ่งติดตั้ง
  - ส่งเสริมและทำให้เกิดความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี
  - ให้การปรึกษากับฝ่ายพัฒนาระบบและนักวิจัยระบบเพื่อให้เกิดบูรณาการของระบบทั้งหมด
  - ทำให้มั่นใจว่าระบบ IT ทั้งหมดได้ตามมาตรฐานของบริษัทและมาตรฐานของ Caterpillar
  - ติดตามเผื่อระวังระบบสำคัญเพื่อให้มั่นใจว่ายังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- โครงการ Six Sigma นอกจากการเข้าร่วมทบทวนโครงการ Six Sigma แล้ว (จากรายงานข้อเสนอแนะของผู้ประเมินรางวัล Baldrige) IT architect จะร่วมทำงานเป็นส่วนหนึ่งของ ทีม Six Sigma เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการ Six Sigma ที่ดำเนินอยู่ มีระบบเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า
- การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย IT กับผู้ใช้ด้านต่างๆ เพื่อแปลงความต้องการด้านธุรกิจเข้าสู่ระบบ IT ของบริษัท



## ข. การจัดการความรู้

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

### ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- **องค์ความรู้ (Knowledge)** คือ “สิ่งที่เราสามารถเชื่อมโยง ต่อยอดเป็นความรู้ใหม่ ผู้การปฏิบัติได้ ซึ่งได้แก่ สังคม องค์กร ข้อมูล สารสนเทศ ที่ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การงานของเรา หรือการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์”
- **ชนิดขององค์ความรู้ (Type of Knowledge)** แบ่งได้หลักๆ เป็น 2 ประเภทคือ
  1. ความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณ ยากต่อการถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษร เราอาจสังเกตได้ง่ายๆได้ว่า ความรู้เหล่านี้อยู่ที่ “คน”
  2. องค์ความรู้ที่มีการจัดเก็บบนสื่อในรูปแบบต่างๆ (Explicit Knowledge) เป็น ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านสื่อต่างๆได้เช่น เสียง ภาพลายลักษณ์ อักษร เราอาจสังเกตได้ง่ายๆได้ว่าความรู้เหล่านี้อยู่ที่ “สารสนเทศ หรือ Information”
- **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** เป็น “กระบวนการอย่างเป็นระบบ ที่เอื้อและก่อให้เกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ระหว่าง ข้อมูล สารสนเทศ และ คน ได้ทันเวลา ตรงความต้องการ ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่า”
- **สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)** หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างออ กต้องแก่ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่างๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ ลิขสิทธิ์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและ ระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้

สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการ สามารถนำไปใช้ และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์

## ประโยชน์

- เป็นการนำทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้ง Best Practices และ Lesson Learned ที่เกิดขึ้น
- รักษาความรู้ โดยเฉพาะประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญให้อยู่คู่องค์กร เราทราบกันดีอยู่แล้วว่าในภาคราชการ ภายใน 10 ปี ข้างหน้า จะมีข้าราชการที่มีประสบการณ์ เกษียณอายุเป็นจำนวนมาก
- สร้างความรู้ใหม่ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะองค์ความรู้ ที่เป็น Best Practices ที่เป็นสากล มาตรฐานสากล แนวโน้ม ทิศทาง และงานวิจัย ใหม่ ๆ ฯลฯ
- การจัดการความรู้ จะส่งเสริมกันและกันกับ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นฐานสู่การคิดสร้างสรรค์ เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า
- กว่า 80% ของ GDP โลก เกิดจากสินค้า หรือบริการที่เกิดจากการใช้ฐานความรู้เป็นหลัก
- เมื่อเรามีความรู้ระดับองค์กร และระบบงานที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่ดี เราจะสามารถสร้างฐานความรู้ระดับประเทศได้

## ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ

ต้องเข้าใจตรงกันว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ และบรรยากาศ สิ่งเอื้อที่ก่อให้เกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ เกิดขึ้น และเราจะพบว่า การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือปันความรู้

ดังคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ PMQA ได้เชื่อมโยงแนวคิดดังกล่าวโดยที่เราไม่รู้ตัว ซึ่งสามารถอธิบายความเชื่อมโยงดังกล่าวด้วย Model 4Learn ให้ชัดเจนขึ้นได้ดังนี้

- 1) แนวคิด ของ 4 Learn จากภาพที่ 15 ที่แสดงให้เห็นถึง สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ขององค์กร ประกอบด้วย

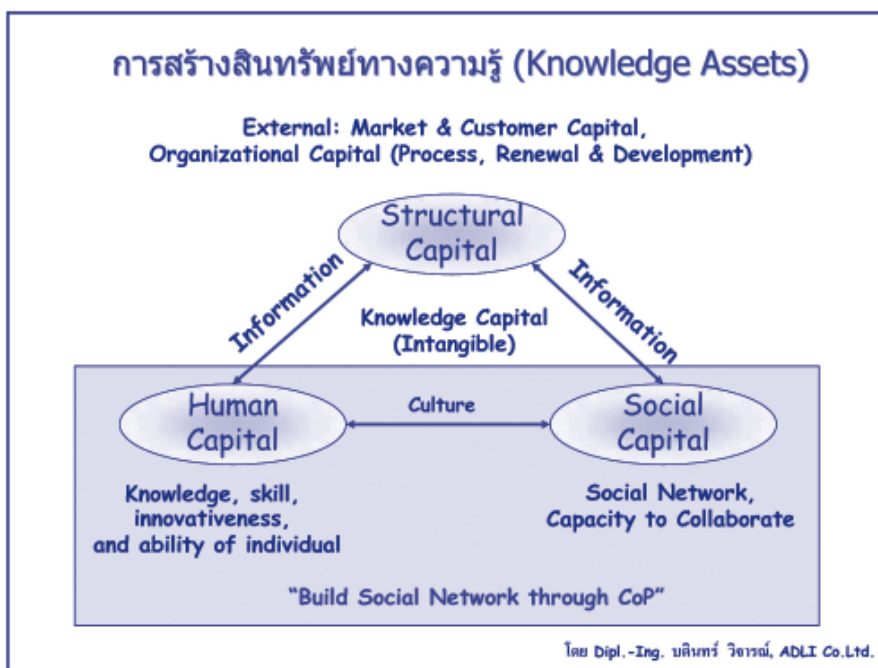
ทุนทางโครงสร้างขององค์กร “Structural capital” ที่เกิดจากทุนทางด้านตลาด ลูกค้า (หมวด 3 ความรู้ และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และทุนขององค์กร ได้แก่ ชีตความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และกระบวนการขององค์กร (หมวด 6 และคำถามที่แฝงมาในแต่ละข้อเรื่องนวัตกรรม)

ทุนมนุษย์ระดับบุคคล “Human Capital” ที่มีต้นทุนทางความรู้ ทักษะ ความคิดเชิงสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม และขีดความสามารถในการลงมือปฏิบัติ

ทุนทางสังคม “Social Capital” ซึ่งมี “Culture” เป็นตัวเชื่อมและหล่อหลอมให้เกิดเป็นเครือข่ายทางสังคม “Social Network” ที่พร้อมต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน Culture ในที่นี้คือบรรยากาศ ที่ผู้นำองค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในคำถามหมวด 1 และ

บรรยากาศการเรียนรู้ ปันความรู้ ในหมวด 5 นั้นเอง และ “Social Network” คือ ระบบงาน (Work System) ที่ไม่เป็นทางการในหมวด 5 นั้นเอง

ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรด้วยโมเดล 4Learn จึงได้ผสมผสานเครื่องมือที่สำคัญ ที่เชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับ Organizational Knowledge Assets ให้ สูงขึ้น (ดังภาพที่ 16)

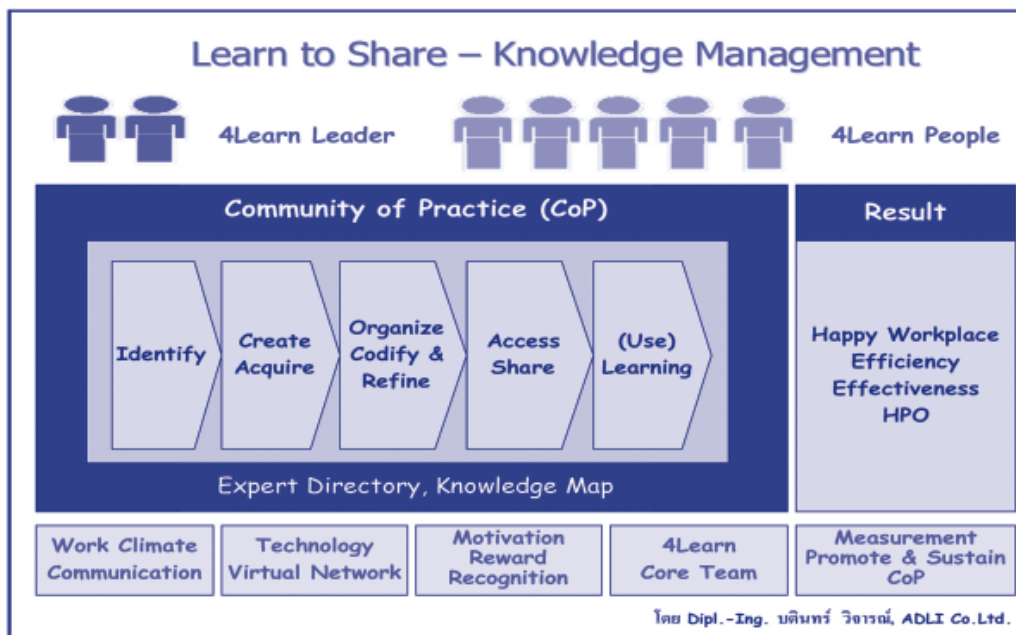


ภาพที่ 16 การยกระดับให้สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ขององค์กรให้สูงขึ้น

2) องค์ประกอบของ 4 Learn

1. Learn to Learn = Learn how to Learn หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ - LO ที่มีการเรียนรู้ทั้งระบบบุคคล ทีม และองค์กร
2. Learn to Share = Knowledge Management โดยการสร้างจิตวิญญาณในการให้ การปันความรู้ และจัดการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ หน้า 35
3. Learn to Connect = Social Network โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่สร้างบรรยากาศ และเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครื่องมือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP) ที่เชื่อมโยง เสริมสร้างพลังการเรียนรู้ ปันความรู้ร่วมกัน
4. Learn to Innovate = Innovation คือการแปลงวิทยาศาสตร์ หรือความรู้ เป็นนวัตกรรมนั้นเอง

## 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)



ภาพที่ 17 กระบวนการ และระบบ บรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

## 3.1) กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process)

จาก ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้น โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นต้นทุนความรู้ขององค์กร และจัดรูปแบบระบบที่พร้อมใช้ถ่ายทอดการนำไปใช้งาน

4. **การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)**  
เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. **การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้น เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** สามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น
7. **การเรียนรู้ (Learning)** เรียนรู้จากการปฏิบัติ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นเป็นปัญญาปฏิบัติ ดังคำพูดที่ว่า **“ไม่มีการเรียนรู้ใด ที่ไม่เกิดจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติใด ไม่เกิดการเรียนรู้”**

3.2) ระบบงาน บรรยายภาคและปัจจัยที่เอื้อที่องค์กรต้องดำเนินการควบคู่กับกระบวนการ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

1. **Leadership:** กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นการเรียนรู้ บันความรู้ร่วมกันทั้งองค์กร ส่งเสริม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ นวัตกรรม และที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

จากภาพที่ 17 คือ บทบาทของ 4Learn Leader นั้นเอง ซึ่งจะตรงกับคำถามของ หมวด 1 ข้อ (2) การสร้างบรรยากาศ

2. **People:** บทบาท พฤติกรรม ของบุคลากร ที่สะท้อนถึงค่านิยมที่ส่งผลต่อการ เรียนรู้ บันความรู้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ

ในหมวด 5 ก. การจัดระบบงานบริหารงานบุคคล ข้อ (2) ส่วนราชการมีวิธีการ อย่างไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากร ภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ

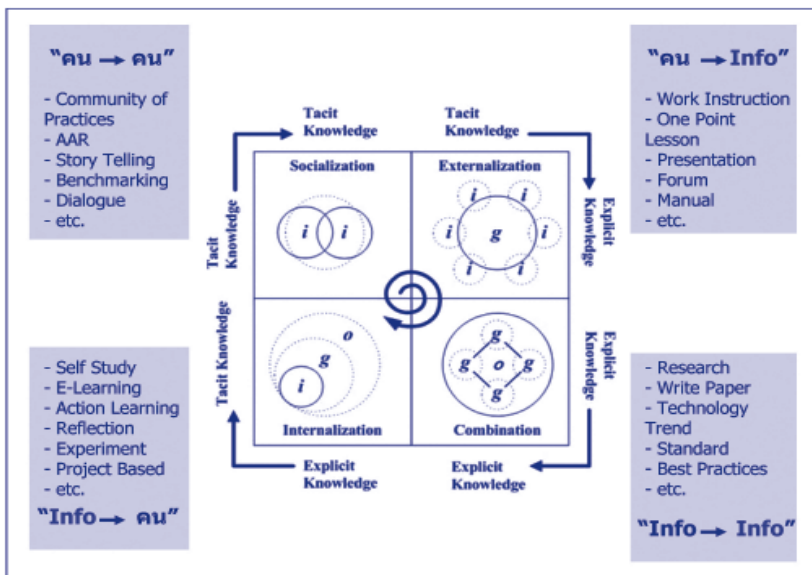
3. **Work Climate, Communication:** วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร ที่ต้องกำหนด และแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรม มุ่งสู่องค์กรการเรียนรู้

ปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้ คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกันเพื่อมุ่งสู่องค์กรการเรียนรู้และการปันองค์ความรู้ร่วมกัน

ในหมวด 5 ก. การจัดระบบงานบริหารงานบุคคล ข้อ (1) ได้มุ่งเน้นสร้างบรรยากาศ ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่นบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team Based Culture) ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practices (CoP) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดการความรู้

4. **Technology Virtual Network, Processes:** เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ และที่สำคัญได้แก่เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งวิธีการอยู่ในหมวด 4
5. **Motivation, Rewarding, Recognition:** การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะปันหรือ ถ่ายโอนองค์ความรู้ของตนออกมาควรเกินจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจ (หมวด 5 ข้อ (4))
6. **Measurement Promote and Sustain CoP:** การวัดและประเมินผล เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น พร้อมส่งเสริม ให้เครือข่ายการเรียนรู้ สร้างความรู้ หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่เป็นแก่นในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ ปันความรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน
7. **Core Team:** เป็นทีมงานที่มีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ เป็นผู้ดูแลจัดการ ส่งเสริมการขับเคลื่อน การเรียนรู้ ปันความรู้ในภาพรวมขององค์กร ให้เกิดขึ้นจริงอย่างยั่งยืน

4) การสร้างความรู้ในเชิงปฏิบัติ



ภาพที่ 18 กระบวนการสร้างความรู้ SECI Model ของ Dr. Nonaka

ดังที่ทราบมาแล้วว่า ความรู้ มี 2 ประเภท คือ อยู่ที่คน (Tacit Knowledge) และอยู่ที่สื่อ หรือ “Info” (Explicit Knowledge) สำหรับส่วนราชการ หรือในสภาพแวดล้อมของ ไทยเรา ความรู้มากกว่า 80-90% อยู่ที่ “คน” อยู่ที่ประสบการณ์ การจัดการตามภาพที่ 18 จึงสามารถเชื่อมโยงมาสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ถ้าส่วนราชการสามารถปฏิบัติได้จะตอบคำถามในหมวด 4 ข้อ (9) การจัดการความรู้ได้ทั้งหมด และถ้าปฏิบัติได้ ในกลุ่มที่ 4) จะตอบคำถามในหมวดที่ 5 การพัฒนาบุคลากร ข้อ (11) (12) และ (13) ได้การสร้างความรู้ ทั้ง 4 กลุ่ม มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- 1) **“คน - คน” หรือ Socialization** เป็นการถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่ม คนหรือบุคคล โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กัน (Forum) มุมพักผ่อนทานกาแฟร่วมกัน พี่สอนน้อง การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP) การเสวนากัน (Dialogue) การหารือกันก่อนและหลังการปฏิบัติงาน (Morning Brief, After Action Review (AAR)) การเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งกับองค์กรภายนอกและภายใน ฯลฯ
- 2) **“คน - Info” หรือ Externalization** ในองค์กรเรามีผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการสอนและการถ่ายโอนความรู้ผ่านสื่อต่างๆได้จากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ออกมาในรูปแบบของสื่อ (Explicit Knowledge) ให้ผู้อื่นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโอกาสได้จัดเก็บและกระจายใช้งานความรู้ดังกล่าวได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน Best Practices, Lesson Learned ฯลฯ





1. การจัดการความรู้ในหมู่พนักงาน CFSC มีระบบในการรวบรวมความรู้ที่ได้จากระบบ six Sigma, ระบบ Project Governance Model และการฝึกอบรมพนักงาน โดยใช้ระบบ E-tracker และ PGM ซึ่งปัจจุบันมีฐานข้อมูลมากกว่า 1000 โครงการ การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน กระทำโดยผ่านทาง e-mail, intranet, shared network drive และ public folder โดยจะมีการติดตามอัตราการเข้าใช้เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง (deploy)
2. การจัดการความรู้จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ลูกค้าแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานผ่านระบบ Extranet, Finance Express, Account Express, e-mail, การสำรวจ และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ส่วนผู้ส่งมอบทั้งหลายจะใช้ e-mail และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
3. การจัดการ Best Practices ประกอบด้วย
  - การค้นหา Best Practices จากภายนอก ผ่านกระบวนการ Baldrige เช่น Tennessee Quality Conference and Quest for Excellence
  - การเข้าร่วม Peer Learning Network
  - การค้นหาจากรายงาน วารสาร การประชุมภายใน Caterpillar
  - การรวบรวมจากระบบ Six Sigma e-Tracker และ Benchmarking Database
  - การแลกเปลี่ยน Best Practices ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ การแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มบริษัท Caterpillar ภายในกลุ่ม Global IT Strategy Team และในหมู่ Six Sigma Champions เป็นต้น

## ตัวอย่าง การจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์



ภาพที่ 20 กระบวนการจัดการความรู้ ของกรมราชทัณฑ์

## วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์

1. เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารการเรียนรู้ เพื่อจัดเก็บวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Good Practice) จากข้าราชการผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Key Performers) เพื่อสรุปเป็น Lesson-Learned ของกรมราชทัณฑ์
2. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายกลุ่มงานของกรมราชทัณฑ์ โดยมุ่งเห็นกลุ่มสมาชิกแกนนำ
3. เพื่อจัดตั้งคลังสมองของกรมราชทัณฑ์ (Think Tank) ให้ทำหน้าที่เป็นผู้กลั่น (Distill) องค์ความรู้ ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practices)
4. เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการกลั่นมาวางแผนหลักสูตรฝึกอบรม

ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อการสร้างหน่วยอ่อน และกระบวนการวิธีในการจัดการความรู้ ให้เกิดขึ้นในกรมราชทัณฑ์ ดำเนินการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีฐานคิดและกรอบการดำเนินงานดังต่อไปนี้

**1. การกำหนดหัวข้อหลักในการดำเนินการจัดการความรู้** กรมราชทัณฑ์มีภารกิจที่สำคัญ 2 ประการคือ การควบคุมผู้ต้องขัง และการแก้ไขพฤติกรรมนิสัยของผู้ต้องขัง ดังนั้นหัวข้อความรู้หลักของกรมราชทัณฑ์คือ เรื่องการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมนิสัยของผู้ต้องขัง และเรื่องอื่นๆ

**2. การคัดสรรผู้ปฏิบัติงานดี** เพื่อสร้างองค์ความรู้ ถ่ายทอดบทเรียน (Lesson-Learned) เทคนิค วิธีการทำงาน (Technique and How to) และวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ภายใต้โครงการต่างๆมากมาย เช่น การชำระประวัติคดีสร้างงานราชทัณฑ์ และการนำผู้แก้ไขชื่อนายราชการแล้วมาถ่ายทอดประสบการณ์ การดำเนินงานราชทัณฑ์พร้อมจัดเก็บความรู้

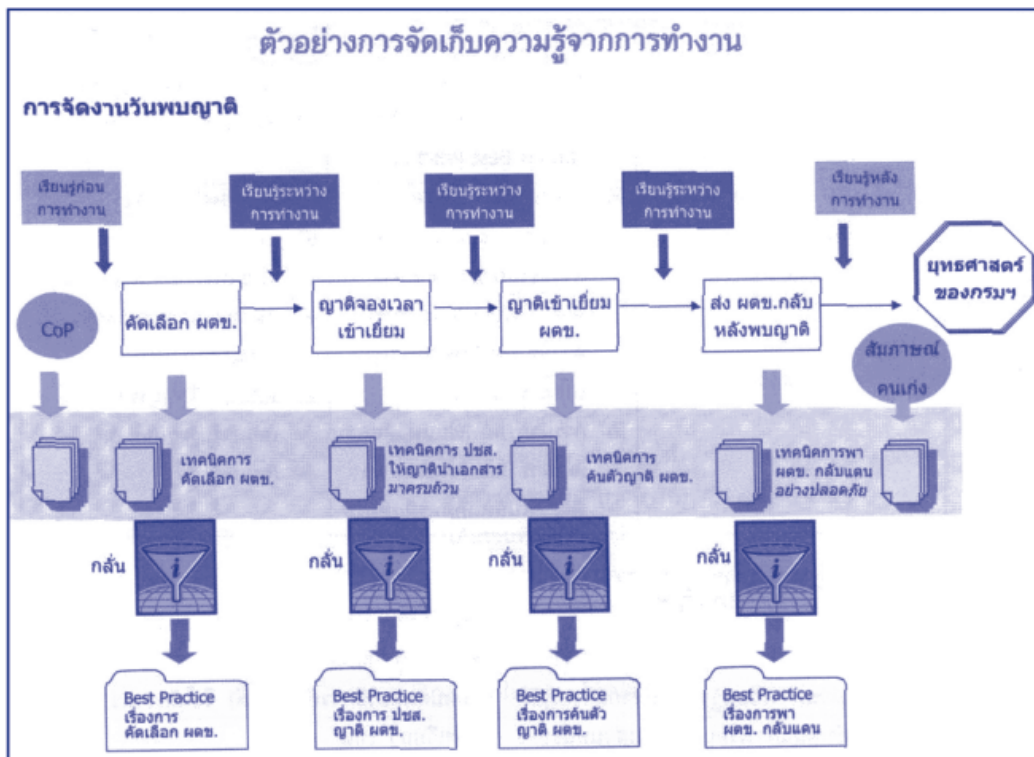
**3. จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจองค์กร** (Discipline Network) หรือจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในเรื่องจำนำร่อง 16 แห่ง ได้มีกลุ่มเครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน โดยมีกิจกรรมการจัดประชุมเครือข่ายของกลุ่มงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ หลักการ และเทคนิคในการทำงานระหว่างกันภายในสมาชิกเครือข่ายกลุ่มงาน โดยมี Knowledge Facilitators ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้

**4. การฝึกอบรมให้กับข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือก** ให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้

**5. การบริหารและจัดแบ่งองค์ความรู้** เพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร (Knowledge Asset) โดยการแบ่งและจัดเก็บประสบการณ์ วิธีปฏิบัติที่ดี เทคนิคต่างๆ นำมากลั่น (Distill) เป็นองค์ความรู้ในรูปแบบของ วิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practice) และจัดแบ่งหมวดหมู่ที่ค้นหาและใช้งานได้ง่าย ตอบสนองต่อการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ลดข้อผิดพลาดซ้ำ และเพิ่มความสำเร็จของโครงการสำคัญต่างๆ

6. การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านหลักสูตรฝึกอบรม โดยการนำองค์ความรู้จากวิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practice) มาจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นความรู้เฉพาะของกรมราชทัณฑ์

7. การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้ ผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การผลิตสื่อ แผ่นพับ บทความบนอินเทอร์เน็ต และรูปแบบอื่นๆ ที่เน้นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน



ภาพที่ 20(ก) ตัวอย่างการจัดเก็บความรู้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำมากลับเป็น “Best Practice”

ประสบการณ์แห่งความสำเร็จ : แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ

จากแนวคิดและหลักปฏิบัติในเรื่องของการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ได้มีงานวิจัยและหนังสือวิชาการจำนวนมากที่ดำเนินการค้นหาปัจจัยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรสรุปได้ดังต่อไปนี้

### ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่

การดำเนินการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุมสั่งการ (Command and Control) เป็นการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้

## ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจ เป็นประจำจนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิธีปฏิบัติพฤติกรรมความเชื่อ คุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร

## ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและการเข้าถึงสารสนเทศ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน เป็นวัฒนธรรมของการถามคำถาม ถามสิ่งที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

## ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด

การพัฒนางาน ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดหาวิธีการทำงานที่แยกด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่าเป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้วเราต้องเสาะหาให้พบ และขอเรียนรู้จากเขาคือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอดนั่นเอง

เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (Best Practices) ได้แก่ Benchmarking และ Peer Assist

## ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบนำมายกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กร ก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราจึงส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา

## ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

“พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรือ อาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ เป็นต้น

## ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคอน

เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคอน - พัฒนางานไปพร้อมๆกัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง

คนที่เกิดการพัฒนามาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันก่อนการปฏิบัติ(งาน)” (Interactive learning though action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่นร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ mental models เป็นต้น

### ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือ ความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้ยอมรับการเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน”

รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลงานสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

ในทางตรงข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

### ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง

ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดี่ยวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ มีบางหน่วยงานเป็นต้นแบบดำเนินการ และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว

### ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets)

“ขุมความรู้” ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบ ให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ

วิธีสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้มีวิถีเดียวคือ วิถีแห่งการปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องไม่เพียงแต่การปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” ต้อง “บริหารทศปฏิบัติ” ด้วยจึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์กรเรียนรู้



## สรุปบทเรียนหลังการปฏิบัติงาน

การป้องกันผู้ต้องขังร้องเรียน

โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำจังหวัดนนทบุรี

วันที่ 15 กันยายน 2549

### วัตถุประสงค์ของการประชุม

1. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ไม่รู้สึกกังวลใจในการปฏิบัติหน้าที่เรื่อง "การปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง"
2. เพื่อเจ้าหน้าที่จะไม่ถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย
3. เพื่อให้ผู้ต้องขังรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมและการปฏิบัติที่เสมอภาค

## สารบัญ

	เรื่อง	หน้า
1.	รายชื่อผู้เข้าร่วม (Attendees)	3
2.	ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators)	3
3.	ผลลัพธ์ที่ควรจะเป็น (Expected Outcome)	3
4.	สิ่งที่ทำได้ดีในโครงการนี้ (What Went Well?)	4
5.	หากย้อนกลับไม่ ท่านจะหาสิ่งใดใหม่ (What could have gone better?)	5
6.	มีสิ่งใดอีกที่ควรทำ แต่ยังไม่ได้ทำในโครงการนี้ (What else should we do, but we didn't do to achieve the ultimate purposes?)	6
7.	คะแนนความพึงพอใจของแต่ละท่านต่อการร่วมงานในโครงการนี้	6



**ผู้เข้าร่วม (Attendees)**

1.	นายสมศักดิ์ กิจวาสน์	7.	นายขวัญดี พรหมแก้ว
2.	นายวิเชียร ทองพุ่ม	8.	นายขงยุทธ ปรมวลสุข
3.	นายพงษ์เทพ ขาวนาตอน	9.	นางชนิดดี คู่มิตรองพันธ์
4.	นายรังสรรค์ เมืองเจริญ	10.	นายชาญ เหมือนเพชร
5.	นายเมธา เอี่ยมสุแสง	11.	นายวีระ เลขะจิต
6.	นายสิทธิพร วงศ์เอี่ยมศักดิ์กุล	12.	นายธีระชัย ตีกระป๋องใหญ่

**ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators)**

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**ผลลัพธ์ที่ควรจะเป็น (Expected Outcome)**

1.	เจ้าหน้าที่ไม่รู้สึกกังวลใจในการปฏิบัติหน้าที่เรื่อง "การปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง"	☺☺☹
2.	เจ้าหน้าที่จะไม่ถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย	☺☺☹
3.	ผู้ต้องขังรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมและการปฏิบัติที่เสมอภาค	☺☺☹

สิ่งที่ทำได้ดีในโครงการ (What Went Well?)	
สิ่งที่ทำได้ดีในโครงการนี้	ข้อแนะนำเพื่อให้ "ทำได้ดี" ในครั้งต่อไป
1. ดูแลสวัสดิการ (บิงจียี่) ของผู้ต้องขังได้ตามมาตรฐาน	1. ปฏิบัติตามนโยบาย ขั้วบังคับ มาตรฐาน 5 ด้านของเรือนจำ
	2. ชี้แจงกฎราชทัณฑ์ในการปฏิบัติตัวในเรือนจำให้ผู้ต้องขังเข้าใจ
	3. ตอบคำถามผู้ต้องขังในเรื่องสิทธิประโยชน์การพัก/ลดวันต้องโทษ การเยี่ยม การอภัยโทษ ได้
	4. เจ้าหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดี เช่น มีความสามัคคี ไม่ทะเลาะกันเอง ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง
	5. เปิดใจรับฟังปัญหาของผู้ต้องขัง
2. ช่องว่างระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขังแคบลงและเป็นกันเองมากขึ้น (ลดความรู้สึกแบ่งแยก)	6. นำตัวผู้ต้องขังที่ทำผิดในเรือนจำ มาลงโทษได้ ทำให้ผู้ต้องขังอื่นๆ เชื่อมั่นว่าจะได้รับความเป็นธรรม
	7. ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างเสมอภาค
	8. เปิดใจรับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ต้องขัง เช่น เรื่องบิงจียี่และของใช้ส่วนตัว เรื่องความเป็นอยู่ เรื่องปัญหาคดีของตนเอง เรื่องปัญหาครอบครัว เรื่องติดต่อญาติ ไม่ได้/ไม่มาเยี่ยม เป็นต้น
	9. เยี่ยมบ้านผู้ต้องขังที่มีปัญหาครอบครัว
	10. ช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ต้องขังตามที่ผู้ต้องขังนอกบ้านญาติ
	11. ไม่มีปิดการเมื่อผู้ต้องขังร้องขอความช่วยเหลือ

หากย้อนกลับไป ท่านจะทำอะไรใหม่ (What could have gone better?)	
หากย้อนกลับไป ท่านจะทำสิ่งใดใหม่ในโครงการนี้	ข้อเสนอแนะเพื่อให้ "ทำได้ดี" ในครั้งต่อไป
1. การควบคุมอารมณ์ของเจ้าหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หากมีอารมณ์ลุ่ยเม้าก่อนมาทำงานควรไหว้พระก่อนทำงาน</li> <li>2. ทำกิจกรรมผ่อนคลายก่อนปฏิบัติงาน เช่น อ่านหนังสือ ดูทีวี ร้องเพลง</li> <li>3. หากมีอารมณ์ลุ่ยเม้าให้เจ้าหน้าที่ออกมาจากเหตุการณ์เพื่อผ่อนคลายความเครียด</li> </ol>
2. สร้างจิตสำนึกแก่เจ้าหน้าที่ให้ตระหนักถึงสิ่งที่ควร/ไม่ควรทำ เช่น ไม่ควรมีทัศนคติด้านลบต่อเรียนจำ และผู้ต้องขัง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรมทั้งการให้รางวัล และการลงโทษ โดยพิจารณาในรูปแบบของกรรมการ คณะกรรมการ มีประจัตติคุณ เที่ยงธรรม ไม่ใช่บุคคลที่ถูกรังแกโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำกันและกันเรื่องระเบียบ</li> </ol>
3. ทำให้ผู้ต้องขังใหม่มีทัศนคติที่ดีต่อเจ้าหน้าที่ และคลายความวิตกกังวล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชวนคุยเรื่องทั่วไป เช่น เรื่องคดี เรื่องครอบครัว</li> <li>2. ชี้แจงข้อควรปฏิบัติในเรื่องจำว่าจะอะไรทำได้ /อะไรไม่ควรทำ</li> <li>3. กรณีที่มีญาติ ขอให้ญาติผู้ต้องขังช่วยจัดของใช้ส่วนตัวมาให้ ส่วนผู้ต้องขังที่ไม่มีญาติเจ้าหน้าที่ก็จะจัดให้</li> </ol>
4. ไม่มีการละเมิดผู้ต้องขัง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจ้าหน้าที่ไม่พูดจาหยาบคาย</li> <li>2. เจ้าหน้าที่มีความรู้เรื่องระเบียบและปฏิบัติต่อผู้ต้องขังได้อย่างถูกต้อง</li> <li>3. แก้ไขสาเหตุที่ทำให้ผู้ต้องขังร้องเรียน</li> </ol>

**ควรทำสิ่งใดอีก****(What else should we do, but we didn't do to achieve the ultimate purposes?)**

มีสิ่งใดอีกที่ควรทำ แต่ยังไม่ได้ทำในโครงการนี้  
(ข้อเสนอแนะเพื่อให้ "ทำได้ดี" ในครั้งต่อไป)

1. ประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในเรือนจำมากขึ้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่รับรู้ว่าสารข้อมูลตรงกันและทันเวลา
2. เมื่อปฏิบัติงานอย่ายึดติดกับตำแหน่งหน้าที่
3. พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี

คะแนนความพึงพอใจของแต่ละท่านต่อการร่วมงานในโครงการนี้

**ตัวอย่างการใช้เครื่องมือ Retrospect**

เพื่อจัดเก็บความรู้หลังปฏิบัติงาน

วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)			หัวเรื่องหลัก
การจัดการปัญหาการร้องเรียนของผู้ต้องขัง			หัวเรื่องย่อย
พบทวนครั้งที่	วันที่	ผู้จัดทำ	หน้า
	22 พ.ย. 2549	คลังสมองของกรมราชทัณฑ์	1/4
สำหรับ	ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ		

<b>ภาพรวมของวิธีปฏิบัติที่ได้ผล</b>	เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค และลดการร้องเรียนที่ไม่เป็นความจริง อีกทั้งยังเป็นการป้องกันมิให้ เจ้าหน้าที่ ถูกร้องเรียนจากผู้ต้องขังและผู้เกี่ยวข้อง จนเป็นเหตุให้ถูกสอบสวน อันจะนำมาซึ่ง ความไม่สบายใจ การเสียขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของหน่วยงาน
-------------------------------------	--

<b>คำแนะนำและข้อพึงระวังในการประยุกต์ใช้</b>	<b>ข้อแนะนำ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดูแลสภาพความเป็นอยู่ การอนามัยและสุขภาพกาย รวมทั้งปัจจัยพื้นฐานที่ควรได้รับ ให้เหมาะสม</li> <li>• เปิดโอกาสให้ผู้ต้องขังได้แสดงความคิดเห็น ร้องทุกข์ หรือปรับทุกข์ได้ในหลายช่องทาง เช่นการตั้งกล่องแดงรับเรื่องร้องเรียน ไปจนถึงการรับฟังผู้ต้องขังเป็นรายบุคคล</li> <li>• ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังด้วยความมีมนุษยธรรม และความเสมอภาค ไม่ปล่อยให้ผู้ต้องขังได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าผู้ต้องขังรายอื่นๆมากเกินไป จนเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม ทั้งในด้านการให้คุง และให้โทษ (ต้องอาศัยการจับตามองผู้ต้องขังที่มีความรู้ เงิน อิทธิพล หรือกลุ่มผู้มีโทษสูง เพื่อหาทางป้องกันการได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ)</li> <li>• เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในแง่การแสดงออกต่อผู้ต้องขัง และการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ด้วยกันเอง</li> <li>• ผ่อนคลายความตึงเครียดของผู้ต้องขังเป็นระยะ เช่น การจัดนันทนาการ เกมส กีฬา ที่ผู้ต้องขังมีส่วนร่วม</li> </ul>
	<b>ข้อพึงระวัง</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ในกรณีที่ต้องมีการวินิจฉัย ต้องใช้เหตุผลและหลักการ และการดำเนินการตามกฎหมาย โดยไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง</li> <li>• ในกรณีที่ผู้ต้องขังมีข้อเรียกร้อง หรือมีปัญหาระหว่างกัน ขณะที่มีความโกรธ หรือมีอารมณ์รุนแรง สบควรดำเนินการให้ผู้ต้องขังสงบสติอารมณ์เสียก่อน แล้วจึงดำเนินการสอบถาม ชี้แจง หรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดต่อไป</li> <li>• ไม่รับผลประโยชน์จากผู้ต้องขัง หรือญาติผู้ต้องขังทั้งทางตรง และทางอ้อม เพื่อป้องกันการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาค</li> </ul>

วิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practice)			หัวเรื่องหลัก
การจัดการปัญหาการร้องเรียนของผู้ต้องขัง			หัวเรื่องย่อย
บทวนครั้งที่	วันที่	ผู้จัดทำ	หน้า
	22 พ.ย. 2549	คลังสมองของกรมราชทัณฑ์	2/4
สำหรับ	ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ		

วิธีการปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจ้าหน้าที่ต้องทำความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่กับผู้ต้องขัง ตลอดจนประโยชน์ที่ผู้ต้องขังจะได้รับในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>2. เจ้าหน้าที่ต้องสร้างความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อกฎหมาย ตลอดจนประโยชน์ที่ผู้ต้องขังจะได้รับในด้านต่างๆ แก่ผู้ต้องการซึ่งที่อยู่ในความควบคุมดูแล ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง เช่น ญาติของผู้ต้องขัง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การติดประกาศ หรือการใช้สื่อต่างๆ เช่น การกระจายเสียงในเรือนจำ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย และให้ข้อมูล เมื่อผู้ต้องขังมีคำถาม หรือในกรณีที่มีความจำเป็นอื่นๆ สำหรับผู้ต้องขังเป็นรายบุคคล</li> <li>3. รับฟังปัญหา และความต้องการของผู้ต้องขัง ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง เช่น ญาติของผู้ต้องขังอยู่เสมอ เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดี และความเข้าใจที่ถูกต้อง</li> <li>4. แก้ไขปัญหา และให้ความช่วยเหลือผู้ต้องขังทันทีโดยเฉพาะเมื่ออยู่ในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ แต่หากเกิน หรือนอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ ให้รีบปรึกษาผู้บังคับบัญชาทันที</li> <li>5. ในกรณีไม่สามารถตอบคำถาม หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที ต้องมีการบันทึกข้อมูลปัญหาต่างๆ โดยระบุ ชื่อ-สกุล ที่อยู่ ผู้ลอบถาม และสถานที่ หรือเบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ วันเวลาที่ต้องตอบปัญหา ชื่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อการติดตาม และตรวจสอบอย่างเป็นระบบต่อไป</li> <li>6. ชี้แจง และสื่อสารกับผู้ต้องขัง และผู้เกี่ยวข้อง ถึงการตอบคำถาม การแก้ไขปัญหา หรือการดำเนินการอื่นๆ ที่เจ้าหน้าที่ได้กระทำเพื่อส่งเสริม สิทธิ ประโยชน์ และความเท่าเทียมของผู้ต้องขัง</li> <li>7. สรุปปัญหา คำถาม และข้อร้องเรียนต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อวิเคราะห์และนำมาแก้ไขปรับปรุงงานด้านนั้นๆ ให้เกิดความชัดเจน รวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรมต่อไป</li> <li>8. ในกรณีได้ข้อมูลว่าข้อร้องเรียนไม่เป็นความจริงและทราบชื่อผู้ร้องเรียน จะต้องมีการพิจารณาดำเนินการทางวินัยและทางอาญากับผู้ร้องเรียน เพื่อเป็นการป้องกันการกลั่นแกล้งของผู้ร้อง</li> <li>9. เมื่อมีข้อร้องเรียนจากผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องแก้ปัญหาให้กับผู้ต้องขัง ถ้าหากแก้ไขปัญหาล้มเหลวได้ต้องชี้แจงให้ผู้ต้องขังทราบและเข้าใจเหตุผลด้วย</li> </ol>
----------------	---



<b>วิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practice)</b>			หัวข้อหลัก
<b>การจัดการปัญหาการร้องเรียนของพุดองบัว</b>			หัวข้อย่อย
หมวดคดีที่	วันที่	ผู้จัดทำ	หน้า
	22 พ.ย. 2549	คลังสมองของกรมราชทัณฑ์	3/4
สำหรับ	ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ		

วิธีปฏิบัติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (จะเฉพาะรหัสของวิธีปฏิบัติ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
---	--

ผลผลิตดูประรวม ที่คาดว่าจะได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
-------------------------------------	--

ผู้เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติ				
ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	โทรศัพท์/โทรสาร	อีเมล
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใน ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	-	-	
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใน เรือนจำจังหวัดนนทบุรี	เรือนจำจังหวัดนนทบุรี	-	-	
นายถาวร สุธาสราญ	เรือนจำกลางเชียงใหม่	นักสังคมสงเคราะห์ 7 ว	-	
นายชูชาติ นุปรวัฒน์	เรือนจำกลางเชียงใหม่	เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ 4	-	
นายเมธา เขียมสุขแสง	เรือนจำจังหวัดนนทบุรี	เจ้าหน้าที่บริหารงานราชทัณฑ์ 6	-	
นายไพรัตน์ งามสะพรั่ง	เรือนจำกลางระยอง	เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ 2	-	
นางนุชนารถ วิเศษศิริ	เรือนจำกลางคลองเปรม	เจ้าหน้าที่บริหารงาน ราชทัณฑ์ 7	-	
นางนุชนาด ศรีเผด็จ	สำนักวิจัยและพัฒนากรมงาน ราชทัณฑ์	หัวหน้ากลุ่มงาน และพัฒนากรม งานทัณฑ์วิทยา	02 967-3368	
นายวิรัตน์ ไตรกุล	สำนักผู้ตรวจราชการกรมราชทัณฑ์	หัวหน้าฝ่ายเรื่องราวร้องทุกข์ฯ	02 967-2222 ต่อ 254	
นายสุทิน คำกระเด็น	กองนิติการ	ผู้อำนวยการกองนิติการ	02 967-3358	

วิธีปฏิบัติที่ไต้หวัน (Best Practice)			หัวข้อหลัก
การจัดการปัญหาการร้องเรียนของผู้ต้องขัง			หัวข้อย่อย
พบทวนครั้งที่	วันที่	ผู้จัดทำ	หน้า
สำหรับ	22 พ.ย. 2549	คลังสมองของกรมราชทัณฑ์	4/4
	ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำ		

อ้างอิง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มาตรฐานความโปร่งใส 5 ด้าน ของเรือนจำ</li> <li>• การดำเนินงานเกี่ยวกับความจำเป็นพื้นฐานในการใช้ชีวิตของผู้ต้องขัง กองบริการทางการแพทย์</li> <li>• งานวิจัยเรื่องปัญหาการร้องเรียน ของกรมราชทัณฑ์ สำนักวิจัยและพัฒนากรมราชทัณฑ์</li> </ul>
---------	---

โปรดแนบเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ห้ายเอกสารนี้ (ถ้ามี)



(10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- |                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| - ความครอบคลุม                   | - ความรวดเร็ว            |
| - ความถูกต้อง                    | - ความทันสมัย            |
| - ความเชื่อมโยง                  | - ความน่าเชื่อถือ        |
| - ความสามารถในการเข้าถึง         | - ความสามารถในการตรวจสอบ |
| - การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล | - ความปลอดภัย            |
| - การรักษาความลับ                |                          |

(คุณสมบัตินี้ดีของการจัดการข้อมูล สารสนเทศและความรู้)

### ความหมาย นิยามที่สำคัญ

- **“ความครอบคลุม”** หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิสาหกิจ และประชาชนเพื่อให้เกิดระบบเครือข่ายการทำงาน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงพลวัตที่ทันสมัย ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ให้ครอบคลุมพื้นที่การดำเนินงาน การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน
- **“ความรวดเร็ว”** หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการจัดระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการตรวจสอบแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ
- **“ความถูกต้อง”** หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่ การจัดให้มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ
- **“ความทันสมัย”** หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงานอย่างเพียงพอ การจัดให้มีการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลของแต่ละแผนกให้มีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- **“ความเชื่อมโยง”** หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการติดต่อกับหน่วยงานที่ทำงานเชื่อมโยงกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามตรวจสอบข้อมูลร่วมกัน ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในหน่วยงานหนึ่ง ก็จะแสดงผลให้อีกหน่วยงานหนึ่งได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงข้อมูลด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

- **“ความน่าเชื่อถือ”** หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานให้บุคคลภายนอกได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผล การดำเนินงานของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และมีความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ
- **“ความสามารถเข้าถึงได้”** หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยภายในจังหวัดต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลส่วนกลางให้หน่วยงานภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่าง สะดวก และรวดเร็ว
- **“ความสามารถในการตรวจสอบ”** หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลต่างๆ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังจะต้องมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเข้าไปตรวจสอบของประชาชน เพื่อให้สอดคล้องตามหลักการประชาธิปไตย และมีระบบการตรวจสอบข้อมูลถ่วงดุลกัน เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบ ในการตรวจสอบ ดูแล และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลของหน่วยงาน
- **“การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล”** หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเป็นระบบเครือข่ายการทำงาน
- **“ความปลอดภัย”** หมายถึง การป้องกันไม่ให้ข้อมูลถูกแก้ไข ทำลาย หรือนำไปใช้ในทางที่ไม่สมควร เช่น การจัดทำมีระบบ Firewall
- **“การรักษาความลับ”** หมายถึง การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

### ประโยชน์

- เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการ ให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงความต้องการ ปลอดภัย และพร้อมใช้งาน

**ขั้นตอน / แนวทางการดำเนินการ**

ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ มีคุณลักษณะดังนี้

คุณลักษณะ	แนวทางดำเนินการ
ความครอบคลุม	ตรวจสอบความครอบคลุมกับพันธกิจ ของส่วนราชการ โดยการจัดทำ Key Knowledge Areas และจัดทำโครงสร้างข้อมูลขององค์กร หรือ Knowledge Mapping
ความรวดเร็ว	กำหนดระดับ Service Level เพื่อประเมิน ความง่ายต่อการเข้าถึง รวดเร็วในการสืบค้น สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
ความถูกต้อง	ข้อมูลที่สำคัญ และมีการใช้งานอย่างกว้างขวาง จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้อง แต่ต้องรักษาความสมดุลของความง่ายในการป้อนความรู้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หากวิธีการตรวจสอบความถูกต้องมีความยุ่งยากมากเกินไปจะเป็นการบั่นทอนบรรยากาศการป้อนความรู้
ความทันสมัย	จะต้องปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและระบบ IT ให้ทันสมัย โดยการกำหนดวงจรรอบการทบทวนฐานข้อมูล และนำฐานข้อมูลที่ล้าสมัย ไม่ได้ใช้งานออกจากระบบ
ความเชื่อมโยง	เป็นระบบเปิด ทั้งรูปแบบ และระบบที่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กรและระหว่างองค์กร
ความน่าเชื่อถือ	การมีส่วนร่วม และสามารถเปิดเผยข้อมูลให้กับประชาชน รวมทั้งปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย และมีความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ
ความสามารถในการเข้าถึง	การวางระบบเพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลมีความสะดวก รวดเร็วในการเข้าถึงเพื่อสืบค้นข้อมูล และลดข้อมูลที่ไม่จำเป็น
ความสามารถในการตรวจสอบ	การสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล	การสร้างระบบการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างระบบเครือข่ายในการทำงาน
ความปลอดภัย	การป้องกันไม่ให้ข้อมูลถูกทำลาย หรือนำไปใช้ในทางที่ไม่สมควร เช่น การจัดทำมีระบบ Firewall
การรักษาความลับ	การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## ตัวอย่าง

จากภาพที่ 21 แสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของ Armament Research, Development & Engineering เป็นองค์กรภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ที่ได้รางวัล MBNQA ปี 2007

Property	Methods
Integrity	Employee ethics; end-user driven; no middle data entry layers; central mgt by IT
Timeliness	Near real-time web-based availability; data availability at every computer; intranet access
Reliability	Integrated knowledge repositories; COTS/ERP systems; user group testing/debug; central data storage
Security	Access via user authorized permissions; ACERTS; IAVA; SIPRNET; Firewall protection; STU II phones; classification markings on material; mandatory refresher training
Accuracy	Extensive user testing, software edits
Confidentiality	Annual security training; security clearances; multiple password protection; non-disclosure statements (when applicable)

ภาพที่ 21 แสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ตามคุณลักษณะที่สำคัญ

## ตัวอย่าง การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของ TQC Winner โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

SONGLANAGARIND HOSPITAL

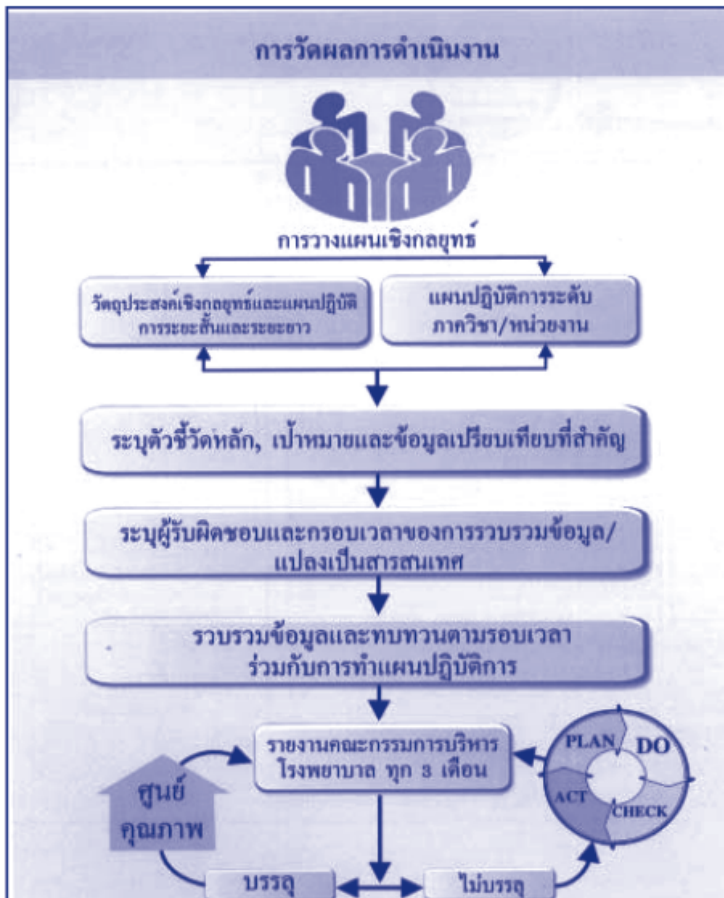
THAILAND QUALITY CLASS 2007

TQC

การวัด การวิเคราะห์  
และการจัดการความรู้

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์วัดผลการดำเนินงานตามแนวทาง โดยเลือกตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาว ที่จัดทำขึ้นตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวมพร้อมกับแนวโน้มเป็นข้อมูลสำหรับการประชุมของคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลทุกเดือน เพื่อใช้ประเมินความก้าวหน้าเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ คู่แข่งและ Benchmark ทำให้เห็นโอกาสพัฒนาในระดับกลยุทธ์ และใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ ตลอดจนปรับแผนปฏิบัติการหรือริเริ่มแผนใหม่ทุก 3 เดือน ในทำนองเดียวกันผลการปฏิบัติการประจำวันเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย คู่แข่งและ Benchmark ช่วยให้ทีมสหสาขาวิชาชีพ PCT ภาควิชาและหน่วยงานต่าง ๆ เห็นโอกาสในการพัฒนาระบบงานและกระบวนการ รวมทั้งใช้ตัดสินใจปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องด้วยวงจร PDCA และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรมที่มาจากกองกรวมถึงนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้ให้บริการของโรงพยาบาล







## ระบบสารสนเทศโรงพยาบาล (HIS)

เป็นระบบที่ให้บริการข้อมูลด้านการรักษาพยาบาลทั้งหมด ตัวอย่างเช่น

### 1. ข้อมูลพื้นฐานและการรักษาพยาบาลผู้ป่วย

- ระบบการบันทึกประวัติ การตรวจร่างกาย
- การลงบันทึกคำวินิจฉัยโรคตามระบบ International Classification of Diseases (ICD)
- การสั่งการรักษาและสั่งยาผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์โดยแพทย์และการรับคำสั่งการรักษาแบบ online โดยพยาบาลหรือเภสัชกร
- ระบบนัดผู้ป่วย online ที่สามารถนัดวันที่และเวลาที่ผู้ป่วยต้องมารับการตรวจทั้งของตัวเองและนัดให้แพทย์ท่านอื่นได้
- การบันทึกประวัติการเปลี่ยนแปลง การดึงข้อมูลจากทุกระบบมาสรุปใน Discharge Summary

2. ระบบส่งปรึกษาแพทย์ระหว่างสาขาวิชาชีพ online โดยแพทย์ผู้ปรึกษาส่งข้อมูล online ไปยังแพทย์ผู้รับปรึกษาได้ real time

3. ระบบสั่งทำ รายงานผล และส่งผล Lab และ X-ray online กลับมายังแพทย์ผู้รักษาระบบสั่งพิมพ์รายงานผลต่างๆที่กล่าวมาเพื่อเก็บเป็นหลักฐาน

4. ระบบการเงิน online ที่แพทย์สามารถทราบยอดรวมค่ารักษาพยาบาลและจ่ายได้ทันทีหลังบันทึกข้อมูลการรักษาและการสั่งยาเสร็จ เพื่อแจ้งให้แก่ผู้ป่วยทราบ และระบบการพิมพ์ใบเสร็จเพื่อแสดงรายละเอียดรายการรักษาต่างๆของผู้ป่วยได้ทันที



โปรแกรมเชื่อมต่อไว้  
และการแจ้งเตือนประเภทผู้ป่วย

The image displays two screenshots of a medical information system interface. The left screenshot shows a patient record for a patient with a diagnosis of ESC (Esophageal Sphincter Contracture). The right screenshot shows a laboratory test order form for a patient with a diagnosis of GERD (Gastroesophageal Reflux Disease).

**Left Screenshot: Patient Record**

Header: 0400880 นายชอุ่ม น.กัมปี (อายุ 39 ปี)  
 ADRs: gastroesophageal reflux disease (E03.01-255)

Diagnosis: ESC (Esophageal Sphincter Contracture)

History: History low back MCLURE, leg pain ICT, Duration less than 6 weeks, Character of pain: irradiation, No neurologic, history bowel and bladder, lost of sensation lateral rt foot, weakness rt foot, No fever or weight loss, PE: Deformities no, Tender at lowback no, Pain on flexion pos.

Bottom button: ไม่ทราบการสั่งจ่ายและการเตือนการพิจารณา

**Right Screenshot: Laboratory Test Order Form**

Header: 0400880 นายชอุ่ม น.กัมปี (อายุ 39 ปี)  
 ADRs: gastroesophageal reflux disease (E03.01-255)

Diagnosis: GERD (Gastroesophageal Reflux Disease)

Test Order Form with various checkboxes for tests such as: Glucose, BUN, Creat, Na+, Cl-, CO2, Ionized Ca, Calcium, Phosphorus, Uric acid, Triglyceride, HDL-c, LDL-c, VLDL, etc.

Bottom button: ไม่ทราบการสั่งตรวจทางห้องปฏิบัติการ

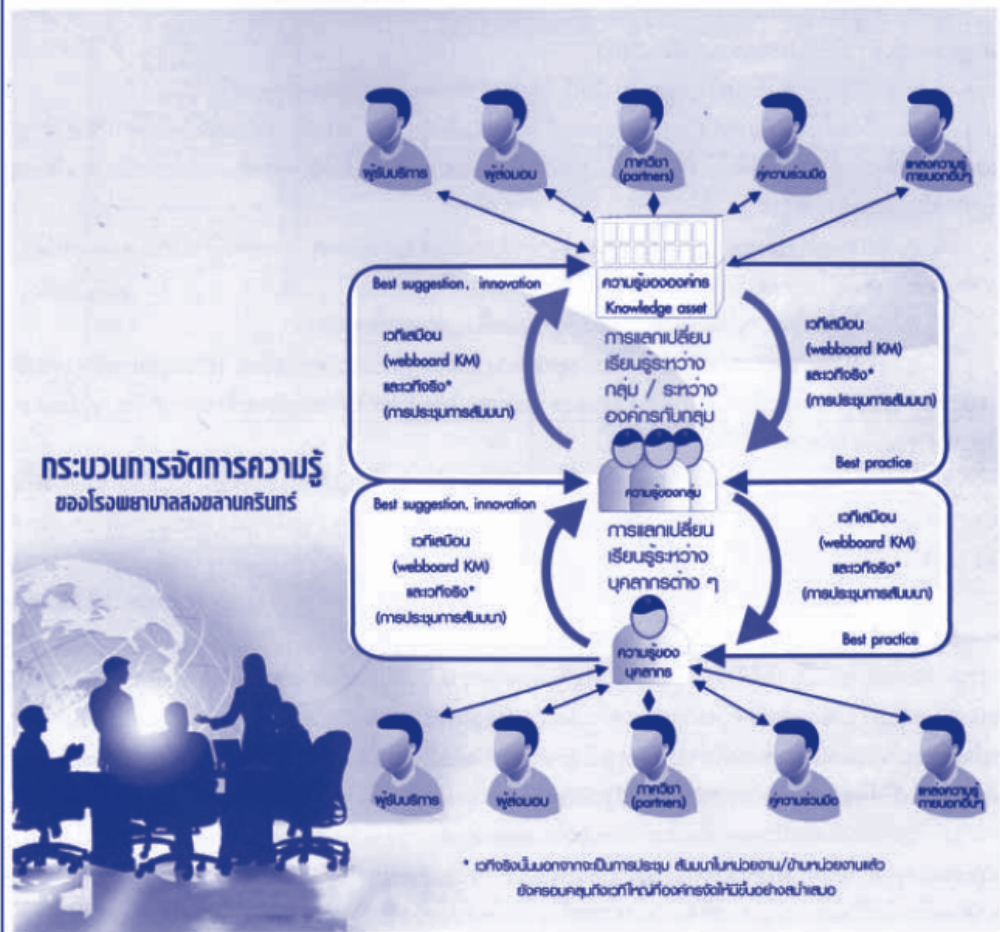
เนื่องจากระบบเครือข่ายมีความปลอดภัยสูงและสามารถเรียกใช้งานได้ตลอดเวลา โรงพยาบาลได้นำข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญจัดเก็บในระบบเครือข่ายทั้งระบบหลักและระบบสำรองที่จัดเก็บไว้คนละอาคาร ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน ปัจจุบันโรงพยาบาลยังพิมพ์ข้อมูลจากระบบเครือข่ายลงในกระดาษ ให้เป็นระบบคู่ขนานเพื่อป้องกันปัญหาด้านกฎหมาย และสามารถทดแทนระบบเครือข่ายได้

สำหรับข้อมูลและสารสนเทศบางส่วนที่ยังไม่ได้จัดเก็บลงระบบเครือข่าย แต่ละหน่วยจะมีการบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ภายในหน่วยด้วยซอฟต์แวร์เฉพาะของแต่ละหน่วยงานและกำหนดให้ต้องมีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของข้อมูลและสารสนเทศที่ไม่สามารถจัดเก็บลงระบบคอมพิวเตอร์ด้วยวิธีการพิมพ์โดยตรง ซึ่งจะเหลือเพียงส่วนน้อย ในปี พ.ศ. 2550 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้นำระบบสแกนเอกสารมาใช้เพื่อจัดเก็บในระบบ E-document

## การจัดการความรู้

โรงพยาบาลฯ มีคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process, KMP) เป็นกรอบในการดำเนินงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับแหล่งความรู้ภายนอก ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบ ภาควิชา(partners) คู่ความร่วมมือ และแหล่งความรู้ภายนอกอื่น ๆ และกับแหล่งความรู้ภายในคือ ความรู้ของบุคลากร ความรู้ของกลุ่ม เช่น ทีมสหสาขาวิชาชีพ PCT และ CoP โรงพยาบาลฯ ใช้ KM tools หลากหลายชนิดได้แก่ Mentoring, Coaching, การหมุนเวียนงาน, CoP, After action review, Peer assist, Best suggestion, Knowledge asset, Best practice, Knowledge sharing day



คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้เป็นผู้รับผิดชอบรวบรวมความรู้ขององค์กรและมีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ขององค์กรให้ผู้มีระดับสูง คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลฯ และภาควิชา เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์



## บรรณานุกรม

- เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
Criteria for Performance Excellence, 2004, Baldrige National Quality Program, NIST  
โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ Thailand Quality Class 2007: รศ.นพ. สุเมธ พีรภูมิ,  
ผศ.นพ.เรืองศักดิ์, สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
KM การจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม สถาบันพัฒนาขึ้นราชการ  
ราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์  
เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรธุรกิจการผลิตและบริการ: นายแพทย์สิทธิศักดิ์ พฤกษ์  
ปิติกุล, สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2548  
การบริหารความรู้ - คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้าน  
เมืองที่ดี: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ - Knowledge Management in Action: นาวาอากาศโท Dipl.-  
Ing. บดินทร์ วิจารณ์ สำนักพิมพ์ เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์, 2547  
4 Learn Model เอกสารประกอบการบรรยาย นาวาอากาศโท Dipl.-Ing. บดินทร์ วิจารณ์, ADLI  
Co. Ltd.  
ISO/IEC 27001 First Edition - 2005 - 10 -15, Information technology - Security  
techniques - Information security management systems - Requirements  
ISO/IEC 17799 Second Edition - 2005 - 06 -15, Information technology - Security  
techniques - Code of practice for information security management  
Information Security Handbook: A Guide for Managers: National Institute of  
Standards and Technology, Technology Administration, U.S. Department  
of Commerce  
MBNQA Award Winner Application Report: City of Coral Spring (2007), Armament  
Research, Development & Engineering (2007), Jenks Public School  
(2005), Park Place Lexus (2005), Boeing Aero Space (2003), CFSC (2003),  
UW - Stout (2001), National Institute of Standards and Technology,  
Technology Administration, U.S. Department of Commerce  
SQA Award Winner Application Report: Singapore Prison Service (2006), SPRING  
Singapore  
Insights to Performance Excellence 2005, Mark L. Blazey, ASQ Quality Press,  
Milwaukee, Wisconsin

The Strategy Focused Organization, 2000, Robert S. Kaplan and David P. Norton, Harvard Business School Press

Strategic Benchmarking, How to Rate Your Company's Performance against the World's Best, Gregory H. Watson, John Wiley and Sons, Inc.



# ภาคผนวก

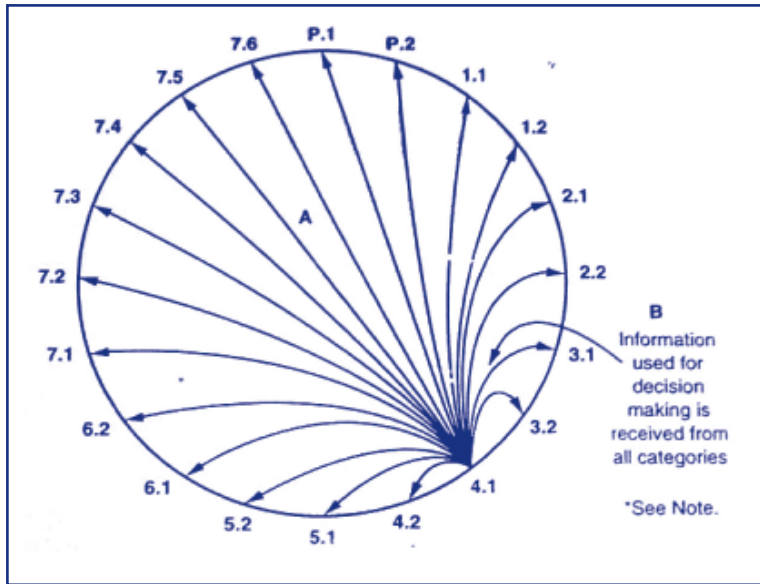




# ความเชื่อมโยงของหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ

- ความเชื่อมโยงของหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ

## 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

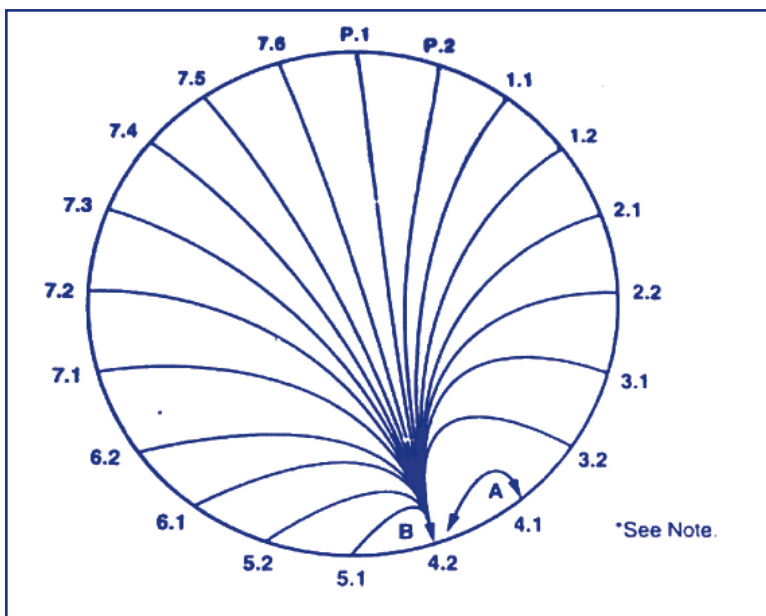


ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ 4.1 การวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินการ กับหมวดอื่น ๆ  
ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ **Insights to Performance Excellent 2004**

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ เป็นการนำข้อมูลและ สารสนเทศที่ถูก รวบรวมและวิเคราะห์ [4.1] และสามารถนำไปใช้ได้ง่าย [4.2] เพื่อนำไปปรับปรุง ลักษณะสำคัญของ องค์กร (Organization Profile) การวางแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ [2.1] การตัดสินใจของผู้บริหาร (การนำองค์กร) [1.1] การจัดทำมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม [1.2] การรายงานผลลัพธ์การดำเนินการ [7.1, 7.2, 7.3, 7.4] การออกแบบการจัดการ และการปรับปรุงการกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน [6.1, 6.2] การปรับปรุงระบบงาน และการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ [5.1, 5.2] การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [3.1] การรับเรื่องร้องเรียน การสร้างความสัมพันธ์ และการวัดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [3.2]

ข้อมูลและสารสนเทศ ที่ถูกใช้เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง [4.1] จะถูกส่งกลับจากทุก ๆ กระบวนการ ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้



ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ การจัดการสารสนเทศและความรู้ (4.2) กับหมวดอื่นๆ  
ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ **Insights to Performance Excellent 2004**

การจัดการสารสนเทศและความรู้ [4.2] เป็นการใช้ข้อมูลร่วมกันในส่วนราชการและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในทุกรูปแบบ (มีลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์เชื่อมโยงในหัวข้อ 4.1)

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบ Hardware และ Software มีความน่าเชื่อถือและ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการของส่วนราชการ สามารถนำไปใช้งานได้สะดวก ปลอดภัย [4.2ก] สารสนเทศจากผู้ใช้งานในส่วนต่าง ๆ ของส่วนราชการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร [หมวด 1] ผู้กำหนดนโยบาย [หมวด 2] เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานผู้ให้บริการ [หมวด 3] ผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศ [หมวด 4] เจ้าหน้าที่บุคลากร [หมวด 5] ข้าราชการระดับปฏิบัติการ [หมวด 6] และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งเป็นผู้ติดตามผลและวิเคราะห์ผลลัพธ์ [หมวด 7] จะถูกรวบรวมสำหรับใช้ในการตัดสินใจ

# สารบัญอภิธานศัพท์

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการ (Process)	75
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	75
การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)	76
การแข่งขัน (Competitive)	76
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)	76
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	77
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)	77
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)	77
การบูรณาการ (Integration)	78
การเรียนรู้ (Learning)	78
การวิเคราะห์ (Analysis)	79
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	79
ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)	79
ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)	79
ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)	79
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	80
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)	80
ความหลากหลาย (Diversity)	80
ค่านิยม (Values)	81
คุณค่า (Value)	81
จุดประสงค์ (Purpose)	81
ตัวชี้วัด (Indicator)	81
ที่สำคัญ (Key)	81
นวัตกรรม (Innovation)	82
แนวทาง (Approach)	82
แนวโน้ม (Trends)	82
ประสิทธิผล (Effectiveness)	83
เป้าประสงค์ (Goals)	83
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	83

ผลการดำเนินการ (Performance)	84
ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)	84
ผลลัพธ์ (Results)	84
ผลิตภาพ (Productivity)	85
ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)	85
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	85
ผู้รับบริการ (Customer)	85
แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	85
พันธกิจ (Mission)	86
มีสำรสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)	86
รอบเวลา (Cycle Time)	86
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	86
ระบบงาน (Work System)	87
ระดับ (Levels)	87
ระดับเทียบเคียง (Benchmark)	87
วิสัยทัศน์ (Vision)	83
ส่วน (Segment)	83
สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)	83
อย่างเป็นระบบ (Systematic)	84
อย่างไร (How)	84



## อภิธานศัพท์ (Glossary)

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการ การดำเนินการของส่วนราชการ

#### กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือ บริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยมีระเบียบ ปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ใน กรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจ รวมถึง ขั้นตอนທີ່พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้ข้อมูล และสารสนเทศ ที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการ ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการ ดำเนินการ ที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอน อาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ จะมีการตรวจสอบประเมินถึงระดับความสำเร็จ ของกระบวนการ ระดับความสำเร็จขึ้นอยู่กับพื้นฐาน ของปัจจัยทั้ง 4 ประการ ได้แก่ แนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

#### การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการใดๆ ให้แก่บุคลากรซึ่งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจ ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตรวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการ

ตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและ สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

### การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบดำเนินการ ของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- (2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้อย่างมั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

### การแข่งขัน (Competitive)

การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

### การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอ้างอิงจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ด้วยการคาดการณ์ชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

### การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหารและจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางองค์กรอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

### การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตรา นวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่บุคลากร บังคับนำเข้าของบุคลากรในกรณีวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กร และบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเปรียบเทียบ ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งที่บุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กรงานการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

### การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมามีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

### การสร้างคุณค่า (Value Creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิตบริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

### ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

### ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

### ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

## ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องคัดกรองเอาชณะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

## ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้อง ใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

## ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร

## ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

## คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สิทธิประโยชน์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการ

## จุดประสงค์ (Purpose)

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์คือ การกระตุ้นและชี้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติจุดประสงค์จะกว้าง และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

## ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

## ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความสำคัญที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

## นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการกระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดง แนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีกรวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลา นานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ มิติด้าน ประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการ พัฒนางองค์กร



## ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

## เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” ซึ่งเป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

## เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขัน

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ คือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็น สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้ เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

## ผลการดำเนินงาน (Performance)

“ผลการดำเนินงาน” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการขบวนการผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินงานอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช้การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่

- (1) มิติด้านประสิทธิผล
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

## ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

## ผลลัพธ์ (Results)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการที่ได้จากการดำเนินงานตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ผลการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินงานที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## ผลิตภาพ (Productivity)

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต

การใช้ตัวชี้วัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

## ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไป ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

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

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

## ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

## แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ

## พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการ ต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

## มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้บริหารของส่วนราชการ หากส่วนราชการเพียงอธิบายถึงวาระต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

## รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์การวัดด้านเวลา มีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอวิธีการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

## ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสร้างความภักดี และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับและการปรับปรุง

### ระบบงาน (Work System)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้น และทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ

### ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าคุณภาพ และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

### ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการ ที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม

ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

## วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

## ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผลมีผลในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิต บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

## สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับส่วนราชการในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการได้อย่างยั่งยืน

### อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

### อย่างไร (How)

“อย่างไร” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการ และตัวชี้วัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย



## ประวัติผู้เขียน

น.ท. Dipl.-Ing. บดินทร์ วิจารณ์

### สถานที่ติดต่อ

สำนักงาน : เลขที่ 69 หมู่ที่ 11 ถนนพหลโยธิน 64 ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี  
โทรศัพท์ : 0-2944-7976, โทรสาร: 0-2944-7976  
มือถือ : 0-8981-13344  
Email : bawdinw@adlisolutions.com; bawdinw@yahoo.co.th

### การศึกษา

1976-1983 ปริญญาตรี และ โท สาขา Electrical and Communication Engineering, Bundeswehr Hochschule, Munich, Germany (ทุนร่วมระหว่างรัฐบาลเยอรมัน และ ไทย)

### ตำแหน่งงาน

2006 - ปัจจุบัน Co CEO บริษัท ADLI จำกัด  
2004 - 2006 ผู้อำนวยการ Technical Knowledge Management บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส มหาชน ( AIS )  
2000 - 2003 ผู้อำนวยการ Technical Competency Development Division (AIS)  
1997 - 1999 Engineering Department Manager (AIS)  
1996 - 1997 Transmission Project and Planning Department (AIS)  
1995 - 1996 President Office Manager (AIS)  
1985 - 1995 ศูนย์วิจัยคอมพิวเตอร์และระบบอาวุธกองทัพอากาศ  
1984 - 1985 Fire Control Radar and Tracking System, Siemens AG, สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน

### ประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาประจำองค์กรอื่นๆ

2000 Project Management Consultant in Pipe-Jack International (Thailand) Co., Ltd.  
1989 - 1995 Executive Advisor in Gate Automation System Co.,Ltd.  
1991 - 1995 Project Manager and System Engineer in Kanakom Co.,Ltd.  
1991 - 1994 Project Engineer in Nordic Aero Thailand Co.,Ltd.  
1990 - 1991 Engineering Consultant in Asia Glass Fiber Co.,Ltd.

1987 – 1988	Research and Development Engineer in Shinawatra Computer Co.,Ltd.
1985 – 1986	Editor Team of Electronic World Magazine, Duang Kamol Co.,Ltd.
1984	Consultant in Siam Craft Co.,Ltd

### รางวัลที่ได้รับ

1987	บุคคลดีเด่น กองทัพอากาศ
2003	รางวัล “World client of the year” จาก Leadership Management International, USA
2007	Thailand Top 100 HR มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### ที่ปรึกษา : ให้กับองค์กรชั้นนำด้านการจัดการและพัฒนาองค์กรยุคใหม่

- The Performance Excellence, Thailand Quality Award (TQA) – AIS, Thai Olefins (TOC), 7eleven, Retail Link, CP RAM, สวทช., รพ. รามาธิบดี
- Strategy Development, Strategy Deployment,- AIS, Thailand, PMAT, Retail Link, CP- RAM, Gate Automation System
- Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Management Tools (Oracle Balanced Scorecard (OBSC) Software, Business Scorecard Manager- Microsoft) – AIS, Oracle, Jardine Matheson (Thailand) Ltd.,7eleven, PAN Cosmetic, Areeya Propertyกองทัพอากาศ
- Project Management: – AIS: ออกแบบ พัฒนา AIS Project Management Model,
- ติดตั้งและใช้งานระบบ Enterprise Project Management ของ Microsoft Project Resource Pool Management:Pipe Jacking International: Freewill Solution: อนาคตมณเฑียร: Asia Glass Fiber: สยามคราฟท์, Nordic Aero, ฯลฯ
- Competency Management – AIS, TT&T, Cerebos, Toyota Motor Thailand, Thai Olefins (TOC), PMAT, Siam Cement Industry, CPN
- Knowledge Management, Learning Organization, – AIS, Siam Cement Industry (LO&KM Framework Oct02-Feb03), EGAT (LO&KM Framework Nov04-Mar05), Thai Olefins, PTT, PTTEP, National Bank, สنج. เลขา ครม.
- Community of Practice – กลุ่ม 7eleven (Aug06-Dec06)

### กิจกรรมช่วยเหลือสังคม

- เลขาธิการสมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย
- (Personnel Management Association - PMAT)
- กรรมการ Human Capital Club (HCC)
- กรรมการสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association-TMA)
- ผู้ตรวจประเมินและคณะอนุกรรมการทางเทคนิค รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- (Thailand National Quality Award-TQA)
- ที่ปรึกษาสำนักงานจัดการความรู้สู่สังคม (Knowledge Management Institute-KMI)
- กรรมการ โครงการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ (Thailand Knowledge Center Project)

### ผลงานหนังสือ

- Knowledge Management in Action (ผู้แต่ง การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ)
- Building the Learning Organization (ผู้แปล การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้)

**ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อเสนอแนะ  
การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits)  
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ\***

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. นายสมภาพ อมาตยกุล            | ประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์         | เลขาธิการ ก.พ.ร.  |
| 3. นายการุณ กิตติสถาพร          | ก.พ.ร.ปฏิบัติราชการเต็มเวลา                                   |
| 4. นายสังวร รัตนรักษ์           | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ         |
| 5. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม    | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ         |
| 6. นายพัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์    | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ         |
| 7. นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล       | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ         |
| 8. นายวิฑูรย์ ลิ้มชะคดี         | รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม                                      |
| 9. นายทวีศักดิ์ กอนันต์กุล      | รองผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ   |
| 10. นายไกรฤทธิ์ บุญยเกียรติ     | กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด                 |
| 11. นายอิสระ สุวรรณบล           | ผู้อำนวยการ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพราชการ        |
| 12. รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์        | อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 13. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา  | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                |
| 14. นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์    | ที่ปรึกษา สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี         |
| 15. ผศ.ดร.วิฑูร อ่องสกุล        | อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์      |
| 16. นางสาวศิริรัตน์ พิริยธนาลัย | กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์ จำกัด           |

\* การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2551 ณ โรงแรมโนโวเทล สยามสแควร์ กรุงเทพฯ

