

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

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

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



(ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

พฤษภาคม 2551

สารบัญ

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

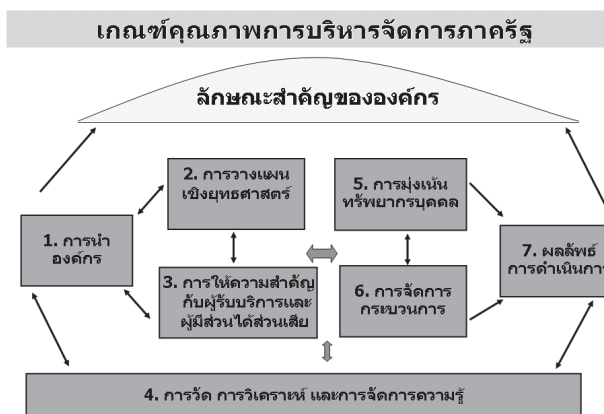
บทนำ

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

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

ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงเป็นเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศนั้น ได้ให้ความสำคัญในหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวดด้วยกัน คือ

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



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

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

ข้อเสนอแนะในการใช้คู่มือ

การจัดทำคู่มือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงองค์กรในแต่ละเรื่องภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้น ในการดำเนินการปรับปรุงองค์กรส่วนราชการจำเป็นต้องพิจารณาแนวทางดังกล่าว ให้มีความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร เนื่องจาก หลักการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มิได้กำหนดตายตัวให้ส่วนราชการใช้เครื่องมือใดในการปรับปรุงองค์กร ส่วนราชการจำเป็นต้องวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงองค์กร และเลือกใช้เครื่องมือบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทตามลักษณะสำคัญขององค์กร

แนวทางปรับปรุงองค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการรวบรวมเครื่องมือและวิธีการบริหารจัดการที่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ดำเนินการอยู่เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ส่วนราชการสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมตามบริบทขององค์กรต่อไป

ลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile)

คำอธิบายคำถามในลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการนั้น เป็นสิ่งที่แสดงว่าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร ในแต่ละพันธกิจมีผลผลิต (Output) คืออะไร ใครคือผู้รับบริการ

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

- มีวิธีการส่งมอบอย่างไร (กลไกในการให้บริการ) เช่น

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

(2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
- เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร
- วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร
- ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร

- วิสัยทัศน์ของส่วนราชการ คือ ภาพที่แสดงให้เห็นทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปในอนาคต

- วัฒนธรรมและค่านิยมของส่วนราชการ คือ พฤติกรรมร่วมในการทำงานเหมือนกันทั่วทั้งองค์กร

- ◆ ค่านิยม คือ หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้คนในองค์กรปฏิบัติ

เช่น การทำงานเป็นทีม การมีจิตบริการ ซึ่งเป็นวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- ◆ วัฒนธรรม คือ หลักคิด + การกระทำ

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

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

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

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

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

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

ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

(6) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

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

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

◆ ภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการภาคประชาชน คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐราชการ

◆ ภายใน เช่น หน่วยงานตรวจสอบภายใน ศูนย์ราชการใสสะอาด

(7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน

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

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

• ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน

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

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

• ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ หรือสภาพแวดล้อม

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

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

นอกเหนือจาก

- ผู้รับบริการ
- ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
- บุคลากร

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

- แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจน ในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

- ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจหมายถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว และผู้ให้บริการที่สุภาพ

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพการแข่งขัน

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

- คู่เทียบ (Benchmark) วัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรดูตัวเองเทียบกับคนอื่น Benchmarking ทำได้ 2 ระดับ

- ◆ ผลลัพธ์ ต้องมีตัวชี้วัดที่เหมือนกัน
- ◆ กระบวนการ เช่น กระบวนการวางแผน กระบวนการส่งเสริม

- หลักการทำ

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

- Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร

- วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคการบริหารงานในหน่วยงานนั้น ๆ
3. เพื่อให้การเปรียบเทียบกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินการของแต่ละบุคคลหรือทั้ง องค์กรดีขึ้น
4. เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

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

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14) - แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง

- การปรับปรุงประสิทธิภาพ หมายถึง การประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบ

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

- ◆ เครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ แนวทางในการประเมินกระบวนการทำงานหลัก เช่น การวัดจากจุดคุ้มทุน การสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การลดค่าใช้จ่าย

- ◆ คำถามนี้มุ่งหวังที่จะให้ส่วนราชการใส่ใจกับการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินการ และช่วยให้ส่วนราชการและผู้ตรวจประเมินกำหนดบริบทของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

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

(15) ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างไร

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

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

การนำองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 1.1 การนำองค์กร 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การนำองค์กร

หัวข้อนี้ให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ

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

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

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

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

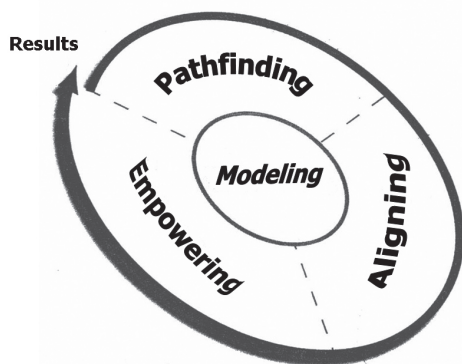
หัวข้อนี้ให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ

1) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการแก้ไขป้องกันผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินการและให้บริการขององค์กร

- 2) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมถึงการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชน

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

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



*The 4 Roles of Leadership
Franklin Covey Co.*

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

แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร

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

◇ แนวทางการดำเนินการ

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

การกำหนดวิสัยทัศน์

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรนำเป้าหมาย พันธกิจ ความท้าทายทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการ ดำเนินการ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ องค์กรด้วย เช่น การจัดให้มีการประชุม Shared Vision Session การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ ดังนี้

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

- การระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย
- การออกแบบสอบถามรายบุคคล
- การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การสำรวจเพื่อวิเคราะห์ห้องค์กร

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

3) การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการไป แล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4) การร่างวิสัยทัศน์ โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์กร

5) การประเมินร่างวิสัยทัศน์โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์

ประเมินวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งวิสัยทัศน์ โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ซึ่งมักประกอบด้วย

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

6) การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ

7) นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมามาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้งและทบทวนหลักเกณฑ์รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

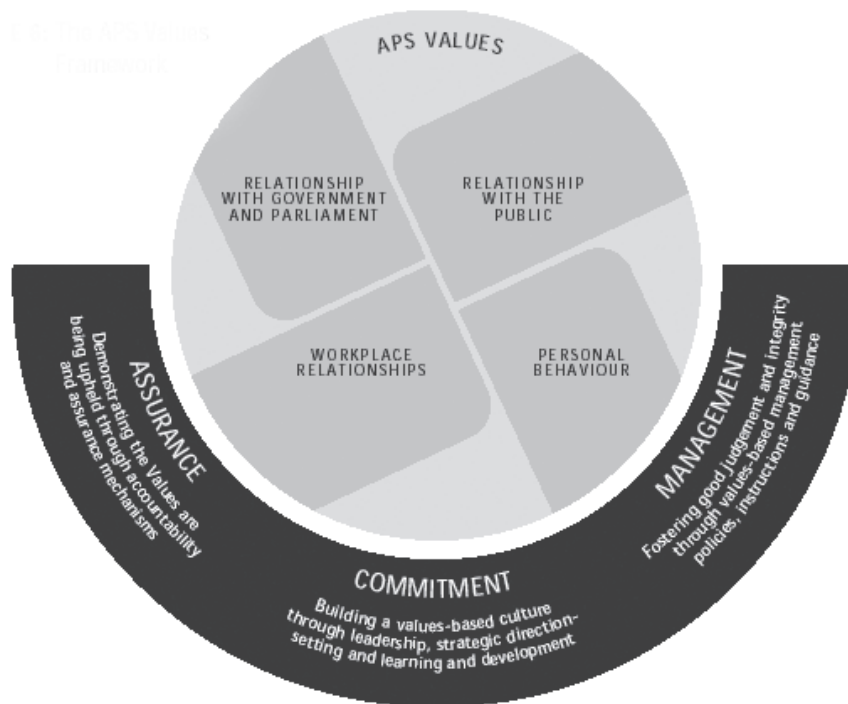
การกำหนดค่านิยม

สำหรับการกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทในการดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการกำหนดค่านิยมในองค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งค่านิยมควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

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

ตัวอย่างการกรอบแนวคิดค่านิยมของ Australian Public Service Commission (APS)



www.aspc.gov.au

การสื่อสารทิศทางขององค์กร

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

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

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

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

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

เป้าหมาย : เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Shared Goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วม มีความผูกพันในเป้าหมายร่วมกัน

การแสดงออก : ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นและรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการสื่อสารและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ความเป็นผู้นำ : แม้การทำงานเป็นทีมอาจมีหัวหน้าทีมที่เป็นทางการ แต่การทำงานร่วมกันอาจลับเปลี่ยนตำแหน่งระหว่างกันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่

แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ : การลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างแรงกดดัน หรือการบังคับให้จำใจยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ

ความไว้วางใจ : เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ

ความคิดสร้างสรรค์ : ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

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

(การกำกับดูแลตนเองที่ดี ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

◇ แนวทางการดำเนินการ

การกำกับดูแลตนเองที่ดีครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

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

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

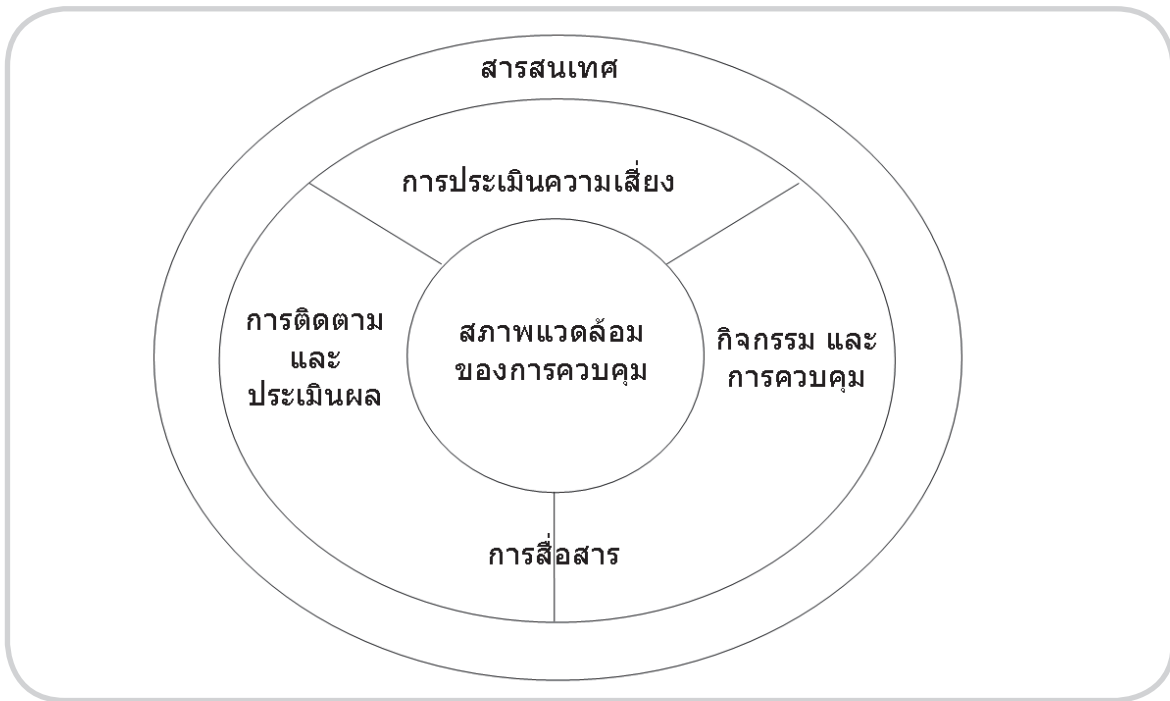
ทั้งนี้ ผู้บริหารควรวางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยกำหนดให้มีระบบตรวจสอบการดำเนินงานในทุกระดับเพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน* มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

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

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

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

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายใน ทั้ง 5 องค์ประกอบ



1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

มาตรฐาน : ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

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

บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

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

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

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและ ภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอ และเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุม ความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting) แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

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

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ใน ระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรเช่นเดียวกับ ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร

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

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กร กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

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

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ระบบการควบคุมภายในที่ดีจะต้องให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นเป้าหมายของการควบคุมภายใน ดังนั้นวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงควรระบุไว้ด้วยว่าแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใด

ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน การทราบจุดเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามระดับของความเสี่ยง เช่น มีความเสี่ยงมาก ควบคุมมาก ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

1) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีเพราะการวัดความเสี่ยงเป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Materiality) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Frequency)

3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือจะกำหนดกิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ

ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ระดับดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมกับประโยชน์ที่จะได้รับจากกิจกรรมควบคุมว่าคุ้มค่าหรือไม่

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตามตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

การควบคุมสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)

เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)

เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต และ

4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)

เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานโดยแทรกหรือแฝงอยู่กับการปฏิบัติงานปกติ เช่น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การสอบทาน การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การสอบย้อนยอดและการกระทบยอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การจัดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักฐานแสดงการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ กิจกรรมการควบคุมอาจประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมของระบบงานคอมพิวเตอร์ หรือในระบบงานที่ทำด้วยมือ และกิจกรรมควบคุมอาจแยกตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม เช่น วัตถุประสงค์เพื่อความมั่นใจว่าการประมวลผลข้อมูลถูกต้องสมบูรณ์

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

มาตรฐาน : ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายใน หรือภายนอก

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

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่างจากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในองค์กร นอกเหนือจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้วควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลอื่นภายนอกองค์กรด้วยเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

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

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

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

1) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)

โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร การติดตามผลมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลโดยปกติ เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในองค์กร

2) การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluations)

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

3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล

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

เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามและการประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- * เอกสารคำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ค. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

- (5) - ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง
- ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

◆ แนวทางการดำเนินการ

ส่วนราชการควรเลือกตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ พันธกิจหลัก และกระบวนการสร้างคุณค่านำมาทบทวนเป็นประจำ เช่น

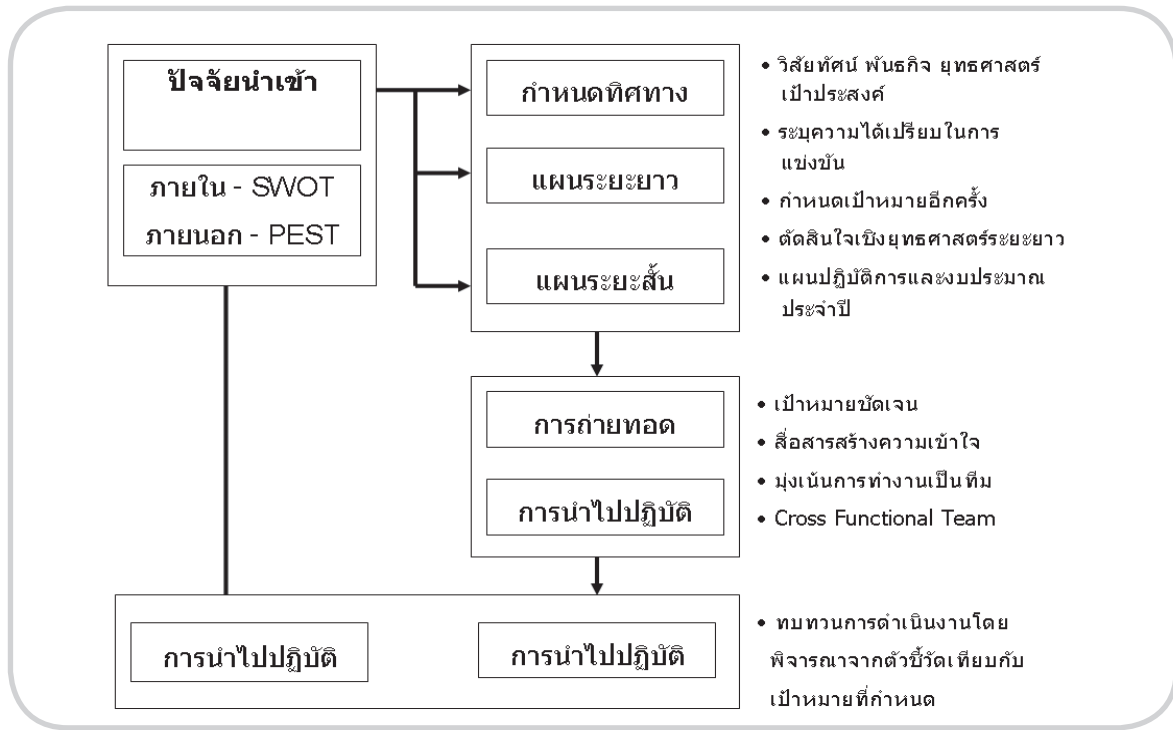
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

โดยมีขั้นตอนการทบทวนผลการดำเนินการ และการนำผลการทบทวนไปใช้ในการกำหนดทิศทางองค์กรดังภาพ



ศึกษาเพิ่มเติมจาก

* คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. หน้า 70

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

6. ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลชื่นใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และควรนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

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

◇ แนวทางการดำเนินการ

หากการดำเนินงานหรือบริการขององค์กรส่งผลกระทบต่อสังคม องค์กรต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยดำเนินการได้ดังนี้

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

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

◇ แนวทางการดำเนินการ

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อชุมชน คือการวิเคราะห์หรือประเมินผลและคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือบริการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในการวิเคราะห์ควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ การทำงาน อาชีพและการบริการต่อโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

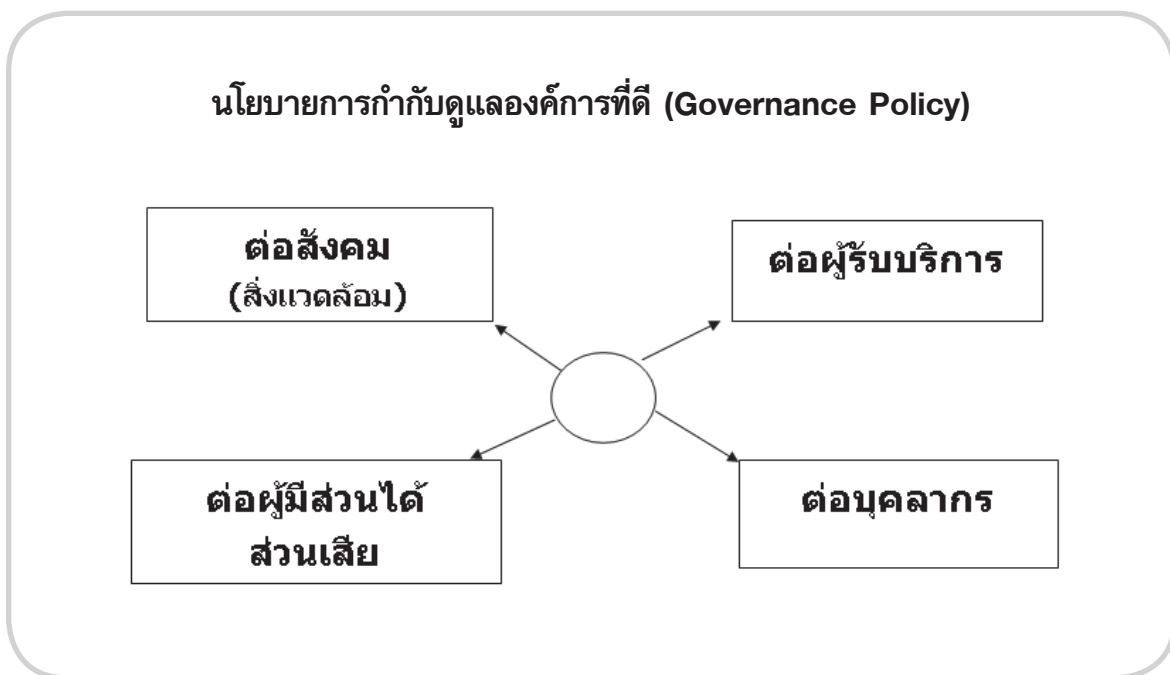
- * คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีและผลเสีย) ต่อประชาชน และระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- (11) - ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมอย่างไร
- (การกำหนดวิธีปฏิบัติให้ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน)

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

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



ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญดำเนินการขององค์กร

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ในองค์กรและร่วมมือกันในการสนับสนุนชุมชน โดยมีขั้นตอนในการคัดเลือกชุมชนและสนับสนุนชุมชนดังนี้

1) ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกชุมชน โดยกำหนดปัจจัยที่สำคัญในการใช้คัดเลือกชุมชน เช่น เป็นชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ หรือชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร หรือเป็นชุมชนที่เห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธิต

2) สสำรวจ จำแนก และจัดลำดับความต้องการของชุมชนที่เลือก ทั้งนี้ ควรให้การสนับสนุนโดยคำนึงถึงทรัพยากร และขีดความสามารถขององค์กร

3) ดำเนินการสนับสนุนชุมชนตามกิจกรรมที่กำหนด และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน

4) ติดตามประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของชุมชน

คำถามข้อนี้อาจต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทภาคราชการไทย

ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร

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

◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Effectiveness)

หลักการ

การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและเหมาะสมขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร และสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ทิศทางนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องมีวิธีการที่ชัดเจนและเหมาะสมในการสื่อสารถึงทิศทาง เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ เข้าใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุซึ่งเป้าหมาย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นในสื่อทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์จากผู้บริหารสู่พนักงาน และต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารความเห็น มุมมอง แนวคิดและข้อเสนอแนะจากพนักงานกลับสู่ผู้บริหารในลักษณะการสื่อสารสองทาง รวมทั้งการสื่อสารผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางที่บริษัทกำหนดหรือไม่ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

กระบวนการ

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

4. เผ่าติดตามและประเมินว่าผู้รับสารได้รับสารและเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ทราบหรือไม่ พร้อมทั้งต้องตระหนักว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับสารที่ต้องคิดและหาวิธีการที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย

5. ปรับปรุงและหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง

2. โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล (Governance System Structure)

หลักการ

หลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญที่หลายองค์กรในปัจจุบันได้นำมาประยุกต์ใช้ และเป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้งเป็นความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลโครงสร้างองค์กรด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อวางระบบ กำหนดแนวทาง การนำไปใช้ การกำกับดูแลการบริหารงานขององค์กร

โครงสร้างที่ชัดเจน เป็นอิสระ และยอมรับจากทุกหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกระบวนการบริหารหลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจนและเป็นระบบ

กระบวนการ

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

2. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแลกิจการในเรื่องสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

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

5. ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และจริยธรรมของธุรกิจ

6. กำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจน

7. จัดตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานตามความจำเป็นของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

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

3. กระบวนการนำองค์กร (Leadership Process)

หลักการ

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

กระบวนการ

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

4. แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

หลักการ

ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่สำคัญนอกเหนือจากการมีระบบการบริหารจัดการที่ดีแล้วองค์กรต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ คักยภาพ ทักษะดี และมีศิลปะในการบริหารงานที่ดี ในองค์กรที่มีอายุงานที่ยาวนานอาจประสบปัญหาการเกษียณอายุของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อระบบการบริหารจัดการองค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน วางแนวทางและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานที่มีการเกษียณอายุหรือลาออก

กระบวนการ

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

2. จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรม

- 2.1 ผู้เป็นเจ้าของตำแหน่งประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อนหรือหาช่องว่าง (Gap) จุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงของ Successor แต่ละคน

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

3. พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและปรับเปลี่ยนสวัสดิการตามความเหมาะสมเมื่อเลื่อนตำแหน่ง

5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลในสองระดับ กล่าวคือ

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

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

◆ บทบาทหลัก ๆ ที่สำคัญต่อการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

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

2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

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

3. ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

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

4. ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

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

กรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จนั้น เกิดจากดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล กรอบแนวทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจะช่วยในการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ๆ รวม 4 ประการ

1. การนำทาง (Navigation)

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

2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

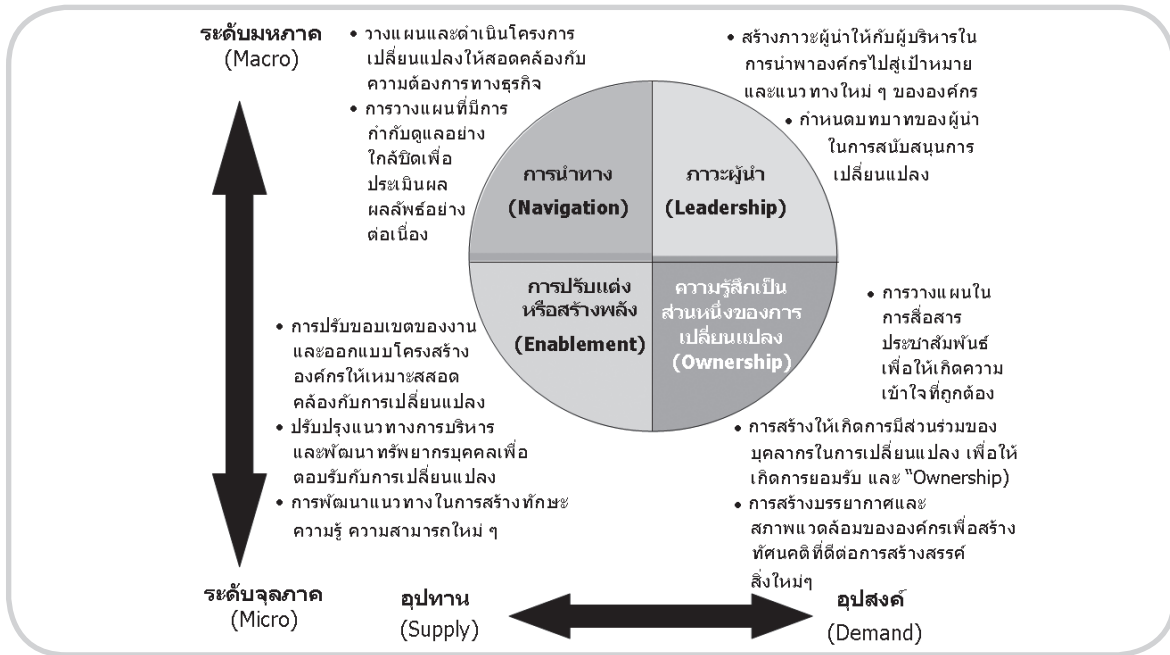
หมายถึงการสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร นอกจากนั้นแล้วการวางบทบาทและให้ผู้นำได้รับความสำคัญของบทบาทผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ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

3. การปรับแต่งหรือสร้างพลัง (Enablement)

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

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership)

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



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

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งบทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

ดังนั้น ในหมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

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

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

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

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

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

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

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

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

2) การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย

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

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

แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องชี้แจงเสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ

1) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อาทิ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation)

เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

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

2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ผู้บริหารบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

3) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ควรได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี (rolling plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

4) ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า และให้สอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น มาประกอบด้วย

5) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไป

หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ตามแนวคิด Kaplan and Norton ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

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



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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร ได้แก่

1.1) ปัจจัยภายใน ได้แก่

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

1.2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่

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

1.3) ผลการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของการดำเนินการตามแผนในปีที่ผ่านมา โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงานความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

1.4) ผลการทบทวนทิศทางขององค์กร

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

3) การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้ประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักต้องให้มีความชัดเจน ว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

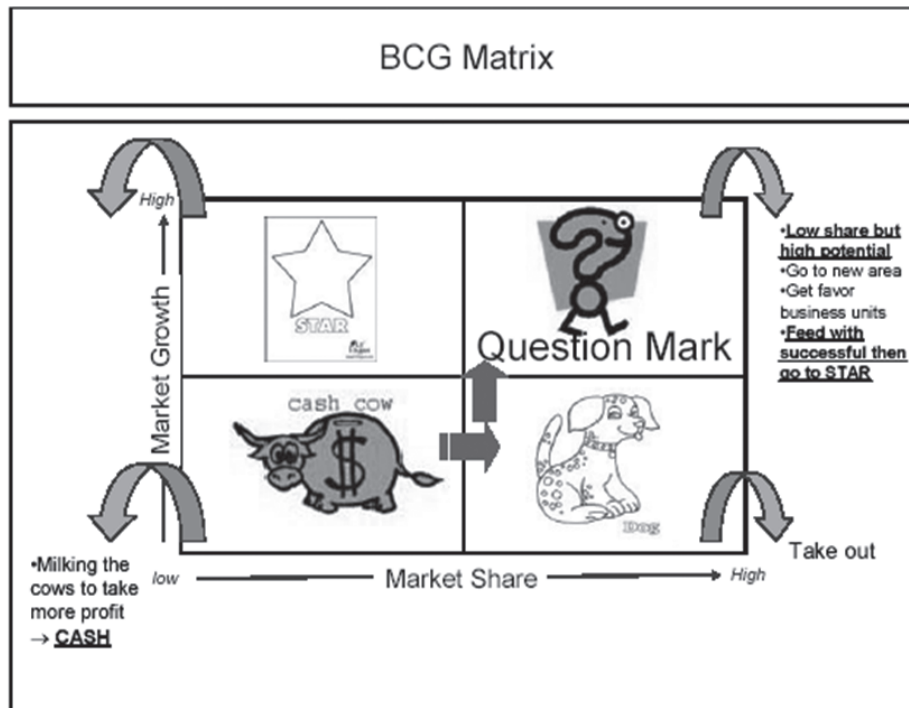
1) ในแต่ละเป้าประสงค์ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

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

3) ในการกำหนดเป้าหมาย ควรนำผลการดำเนินการของหน่วยงานเทียบเคียงมาประกอบในการกำหนดเป้าหมายด้วย

4) ในการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาในการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหาร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ และผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เพื่อการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม

5) ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และโอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร



2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ภายหลังจากการจัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดกลยุทธ์ และแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการสื่อสาร ถ่ายทอดแล้ว การดำเนินงานในขั้นต่อไป ควรจะเป็นดังนี้

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

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารโครงการ (Project Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหารโครงการที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

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

1.2) พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) เป็นเครื่องมือในการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก

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

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

การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะทักษะ ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ในการวิเคราะห์ควรจะต้องที่เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง และกำหนดว่าบุคลากรกลุ่มหรือตำแหน่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จากนั้นวิเคราะห์ว่าอะไรคือสมรรถนะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

1.4) สุดท้ายจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้น อะไรคือความรู้ที่องค์กรควรมี และความรู้เหล่านั้นองค์กรมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใดในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว และถ้ายังไม่มีอยู่จะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้นั้น พร้อมทั้งการเผยแพร่ความรู้เมื่อได้รับมา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

1.5) จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่าง ๆ ควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือวัฒนธรรมหรือค่านิยมในการทำงานที่เป็นที่ต้องการหรือพึงประสงค์ เพื่อให้เป็นแนวประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

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

2) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ คำนึงถึง

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแผนปฏิบัติการ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน
- ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
- ความเชื่อมโยงกับแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่จะมารองรับเพื่อให้สามารถปฏิบัติตาม

แผนได้สำเร็จโดยแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลควรประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การสรรหา ว่าจ้าง การรักษาบุคลากร การกระจายอำนาจ การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัลแรงจูงใจ

นอกจากนั้น ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนและเหมาะสม เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ผลการสำรวจบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

จากแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ข้อมูลจะถูกนำมาประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของบุคลากร ตัวอย่างเช่น การลาหยุดการไอน์ย้าย ข้อร้องเรียนของบุคลากร อัตราการเกิดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

ตัวอย่างแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

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

3) ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ให้นับสนุนการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

ควรใช้การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้วย เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการ ดังนี้

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

- (7) **แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง**

◆ แนวทางการดำเนินการ

การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการติดตามผลของการปฏิบัติตามแผนทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการโดย

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

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

การคาดการณ์เป้าหมายผลการดำเนินการควรแสดงให้เห็นภาพอย่างชัดเจน โดยอาจจัดทำในรูปแบบที่แสดงแนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา 3 ปี หรืออาจเทียบผลการดำเนินการของคู่แข่งเปรียบเทียบ และนำผลการคาดการณ์มาวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการในอนาคต สามารถดำเนินการ ดังนี้

1) การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยตัวชี้วัดที่กำหนดแต่ละแผนปฏิบัติการควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อความสำเร็จขององค์กร และเชื่อมโยงถึงระดับปฏิบัติ โดยครอบคลุมกระบวนการหลัก ซึ่งส่งผลถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2) เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) มีขั้นตอน ดังนี้

3.1) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/กอง ให้สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

3.2) สำนัก/กองกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จของระดับสำนัก/กอง และระดับบุคคล

3.3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับสำนัก/กอง

3.4) ระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน

3.5) สำนัก/กอง ชี้แจงรายละเอียดคำรับรองฯ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์

4) การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการ ควรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ควรเปรียบเทียบคู่แข่ง คู่เทียบเคียง และผลการดำเนินการที่ผ่านมา

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

การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ จะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ หรือควรที่จะกำหนดใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่อไป ควรทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 2-5 ปี เพื่อทำการพัฒนาผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

“การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)”

ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

◆ 1. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

หลักการ

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

กระบวนการ

1. วิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดย

1.1 จัดทำกระบวนการ SIPOC เพื่อกำหนดกระบวนการหลักที่สำคัญ กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ตามผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กรที่วิเคราะห์จากพันธกิจที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งสำรวจและสรุปหาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

1.2 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของส่วนราชการจากการประเมินตนเอง โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกส่วนราชการโดยการประเมินความเสี่ยง/สภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ/นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ

2. นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาทบทวนพันธกิจ/วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ/ความต้องการของ

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

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

5. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยเรียงเป้าประสงค์เป็นสี่มิติตามคำรับรองปฏิบัติราชการ

6. กำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (KPI) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์

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

8. ดำเนินการตามแผน ติดตามแผนจากผลรายงานตัวชี้วัด พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข

2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หลักการ

ความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจและองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรและสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการอย่างเป็นระบบในการประเมินความเสี่ยงที่มีต่อการบริหารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

เมื่อองค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต้องมีการประเมินและตัดสินใจอย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านั้นมีผลกระทบต่อองค์กรจนไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทุกมิติของการบริหารงานในองค์กร

กระบวนการ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

- ประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรืออาจสุ่มตัวอย่างแผนหรือกลุ่มงานต่างๆ ที่มีความเสี่ยงสูงมาดำเนินโครงการ โดยกำหนดให้แต่ละแผนประเมินความเสี่ยงในงานของตนที่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าประสงค์

- การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เมื่อได้ความเสี่ยงของทุกแผนกที่วิเคราะห์กันมาแล้วต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจพิจารณาจากผลกระทบ ต้นทุนความเสียหาย รวมไปถึงต้นทุนแอบแฝง

- ประเมินการควบคุมความเสี่ยง ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินว่าปัจจุบันองค์กรมีการควบคุมความเสี่ยงตัวนี้แล้วหรือยัง การควบคุมนั้นเป็นอย่างไร เราจะสามารถพัฒนาการควบคุมความเสี่ยงนี้ได้หรือไม่ อย่างไร และเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการควบคุมมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้แผนปฏิบัติที่ได้ทำมา

3. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)

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

เมื่อทำการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับล่างแล้ว ก็สามารถนำไปผูกกับระบบจูงใจพนักงานได้ โดยอาจจะมีการให้คะแนนตามผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล จะทำให้มีระบบประเมินผลที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกันในทุกๆระดับ และทำให้ทุกระดับมีระบบประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

เป้าประสงค์ของหน่วยงานควรมีที่มาจาก 2 แหล่งคือ ดึงเป้าประสงค์ลงมาจากระดับองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานและองค์กร และอีกแหล่งคือการกำหนดเป้าประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเอง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการมุ่งเน้นที่จะพัฒนา และควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่จะวัด และตัวชี้วัด

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

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

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

หลักการบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐโดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง* คือ การให้บริการตามความต้องการและเงื่อนไขเฉพาะของกลุ่มผู้รับบริการ และส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่นำประทับใจกับประชาชนทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กลยุทธ์การให้บริการจากการสร้างความแตกต่างในการให้บริการไปจากผู้ให้บริการอื่น ๆ

วิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการให้บริการแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องมีลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐในการให้บริการ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารรัฐได้โดยเร็วถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

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

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

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

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 3.1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ขององค์กร ให้ความสำคัญที่กระบวนการได้รับความรู้เกี่ยวกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ติดตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้จะเน้นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และประเมินความ พึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งการรวบรวม การวิเคราะห์ และการสาเหตุของข้อร้องเรียน ซึ่งนำไปสู่ การแก้ปัญหาและการจัดการข้อร้องเรียน

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

แนวทาง และวิธีการ

เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการได้คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร (การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

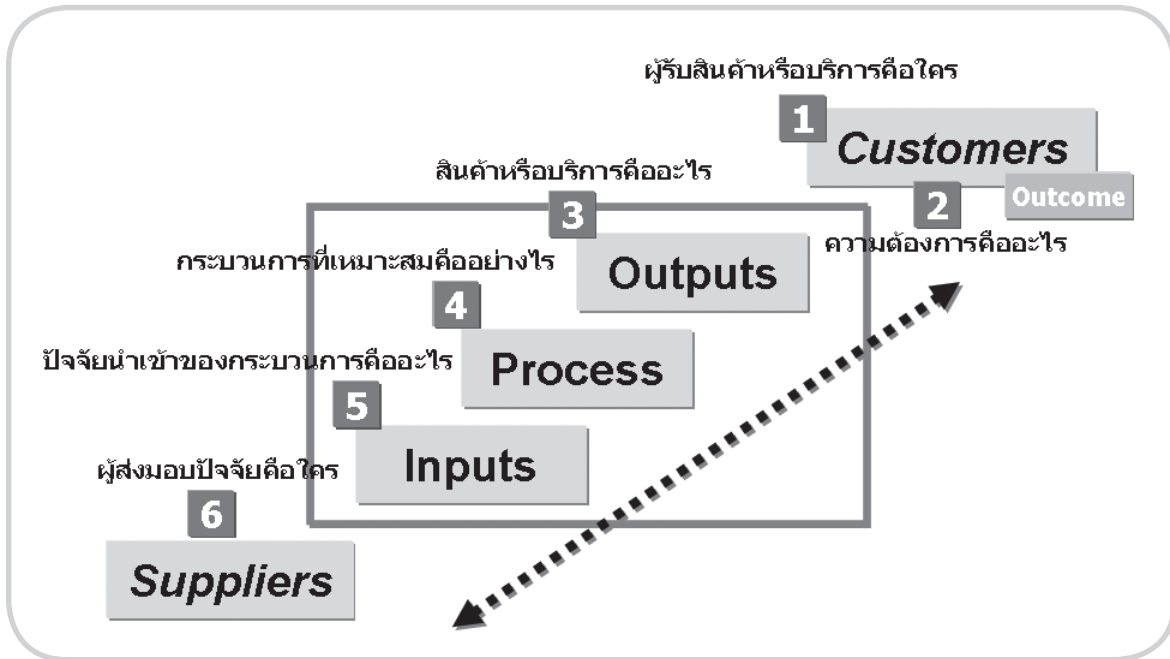
“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการขององค์กร เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในองค์กร ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง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

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

ให้บริการจากศูนย์กลางให้เข้าถึงได้ง่ายก่อน และ 3) ประเภทกลุ่มที่มีความเหมือน (Cluster Preference) ซึ่งการให้บริการควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใหญ่ก่อน

องค์กรควรมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้กำหนดหรือจำแนกไว้เพื่อให้ครอบคลุมตามกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ในหัวข้อ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากนี้องค์กรอาจนำเทคนิค SIPOC Model พิจารณาการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดังนี้



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

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

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

- 1) สํารวจพันธกิจขององค์กรเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละพันธกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการ
- 2) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ เช่น ประเภทการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ช่องทางการให้บริการ เป็นต้น
- 3) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต ควรศึกษาจากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ขององค์กรด้วย

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

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

การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตปัจจุบัน และผู้รับบริการในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียน และคำชมเชย เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่จะพึงมีในอนาคต

การปรับปรุงการให้บริการของบุคลากรมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นองค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ต้องมีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์โดยรวมขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยทำให้องค์กรสามารถวางยุทธศาสตร์รวมทั้งการนำเสนอบริการที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ด้านความสัมพันธ์แต่ละยุทธศาสตร์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรอาจต้องใช้ยุทธศาสตร์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย

◆ แนวทางการดำเนินการ

2.1 การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง

1) การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังควรรับฟังและเรียนรู้จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคุณเปรียบเทียบ เพื่อส่งมอบบริการได้ตรงกับความต้องการด้วยวิธีต่าง ๆ วิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญขององค์กร รูปแบบที่นิยมใช้ เช่น

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

ส่วนเสีย จากช่องทางการร้องเรียนต่าง ๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

2) การแยกกลุ่มแต่ละกลุ่มเพื่อรับฟังและเรียนรู้ความต้องการจากวิธีการต่าง ๆ

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

2.2 การนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปรับปรุง

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์กร

3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) องค์กรควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

- (3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสม และทันสมัย อยู่เสมอ

(การทบทวนและปรับปรุงการรับฟังเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง)

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพต้องนำความคิดความต้องการของผู้รับบริการมาพิจารณาเพื่อนำไปสู่การออกแบบการให้บริการ และการสื่อสาร ไม่เพียงแต่การให้บริการแต่ต้องเป็นการสร้างความสัมพันธ์ การได้ทราบเส้นทาง (Flow) ความต้องการของผู้รับบริการจะเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

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

ฐานข้อมูลของผู้รับบริการที่เคยรับบริการ หรือข้อมูลผู้รับบริการจากฐานข้อมูลอื่นจะเป็นประโยชน์ในการติดต่อผู้รับบริการได้รวดเร็วและสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ช่องทางการสื่อสารต้องจัดให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม หากสามารถทำได้เพื่อตอบสนองผู้รับบริการควรให้มีการกำหนดให้มีการสื่อสารโดยมุ่งเน้นความต้องการแบ่งเป็นเฉพาะรายบุคคล

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น (*)

(การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

องค์กรต้องตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยคำนึงคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการมากกว่าโดยคำนึงถึงเกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์กรในระดับต่ำที่สุดขององค์กร การให้ความสำคัญกับแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่าง ๆ ว่างล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการวางแผนการให้บริการ กำหนดช่องทางการสื่อสาร วิธีการให้บริการ การฝึกอบรมบุคลากรว่างล่วงหน้าเพื่อสามารถให้บริการตามผู้รับบริการที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสม และทันเวลา

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

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

การดำเนินการตามรูปแบบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) โดย

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

- (5)
- ส่วนราชการมีวิธีการอะไรบ้างที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูลขอรับบริการ หรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ
 - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธปฏิบัติของบุคลากรในส่วนราชการ ในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธปฏิบัติที่กำหนดไว้ **(การสร้างระบบที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อได้อย่างเหมาะสม)**

หลักการสำคัญในการสร้างระบบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อกับองค์กรเพื่อรับบริการด้านข้อมูล และร้องเรียน รวมทั้งวิธปฏิบัติของบุคลากร โดยใช้หลักการสำคัญในการปฏิรูปการให้บริการขององค์กรให้เป็นการบริการที่ยึดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก คือ

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

ผู้รับบริการ รวมทั้งของหน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุดซึ่งมีโอกาสสัมผัสกับผู้รับบริการโดยตรง มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการและขอบเขตการมอบอำนาจหน้าที่องค์กรต้องมีการบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ และต้องมั่นใจว่าข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วถึง ให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดมีโอกาสปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

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

ในการดำเนินการการให้บริการที่คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลักควรใช้แนวทางดังนี้ :

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

การดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรของรัฐต้องดำเนินการ ดังนี้ :

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

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

5.1 การสร้างระบบที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขอข้อมูลขอรับบริการ และขอร้องเรียน

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

5.2 การกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากร

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

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

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

(7) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

(การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสมและทันสมัย ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลักคือคุณลักษณะ ความพึงพอใจของผู้รับบริการในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคลากรขององค์กร การเรียนรู้และศึกษาข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นวิธีการที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดเดา และกำหนดการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งศึกษานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมากำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ การวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถกำหนดวิธีการทบทวนปรับปรุงได้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

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

(การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

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

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟัง สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการ ปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

8.1 การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

6) ในการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการเฉพาะราย และการสร้างความแตกต่างของการให้บริการ โดยใช้วิธีการ เช่น การเยี่ยมเยียน การโทรศัพท์ติดต่อ การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นระยะ ๆ เป็นต้น

7) ในการลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจเป็นกรณีพิเศษ เพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

8) การแก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจ ไม่ควรคำนึงเฉพาะผลผลิตหรือบริการที่ให้โดยตรง แต่ควรคำนึงถึงกระบวนการหรือองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง

8.2 การนำข้อมูลไปใช้

การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตและปัจจุบันรวมทั้งวิเคราะห์ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เพื่อ

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

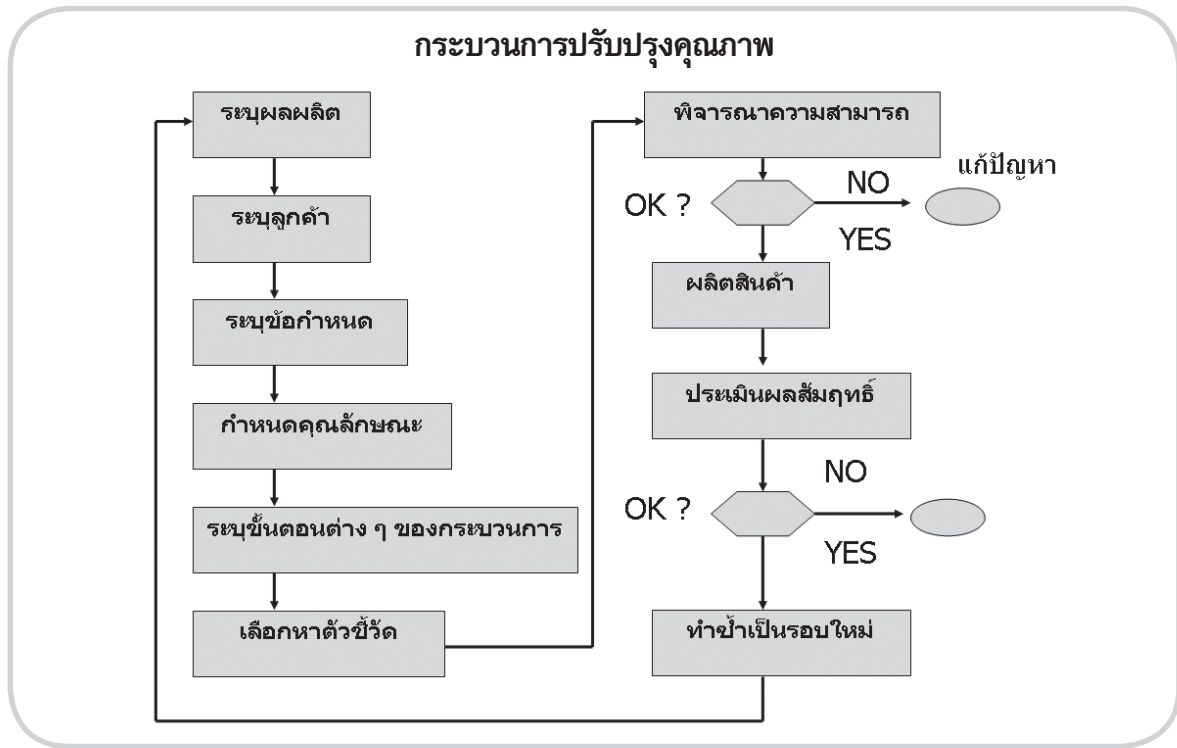
* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549) หรือ คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในองค์กร ลำดับที่ 4-5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

(9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้
(การติดตามเรื่องคุณภาพบริการ)

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอย่างทัน
 ท่วงที



หลักการสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ/การมุ่งเน้นคุณภาพที่ผู้รับบริการต้องการ การปรับปรุงกระบวนการ และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือการให้ความสำคัญจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ การให้การศึกษาและการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้ และโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิถีคิดและวิถีทำงานอย่างเป็นทางการ การสื่อสารจะต้องทั่วถึงทั้งแนวตั้งตามสายงาน และแนวราบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การให้รางวัลและการยอมรับทีมงาน สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏการส่งเสริมรวมทั้งมีการวัดผลงานอย่างเหมาะสม และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การบริหารคุณภาพโดยรวม” และ “การบริหารราชการแบบบูรณาการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

(10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 (การหาและใช้ข้อมูลเปรียบเทียบด้านความพึงพอใจ)

การเปรียบเทียบข้อมูลด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อศึกษาว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอื่นในการให้บริการเป็นเช่นไร เพื่อการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้นตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมายของ “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกองค์กร ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ อาจเป็นข้อมูลระดับปฐมภูมิ หรือทุติยภูมิก็ได้

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

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

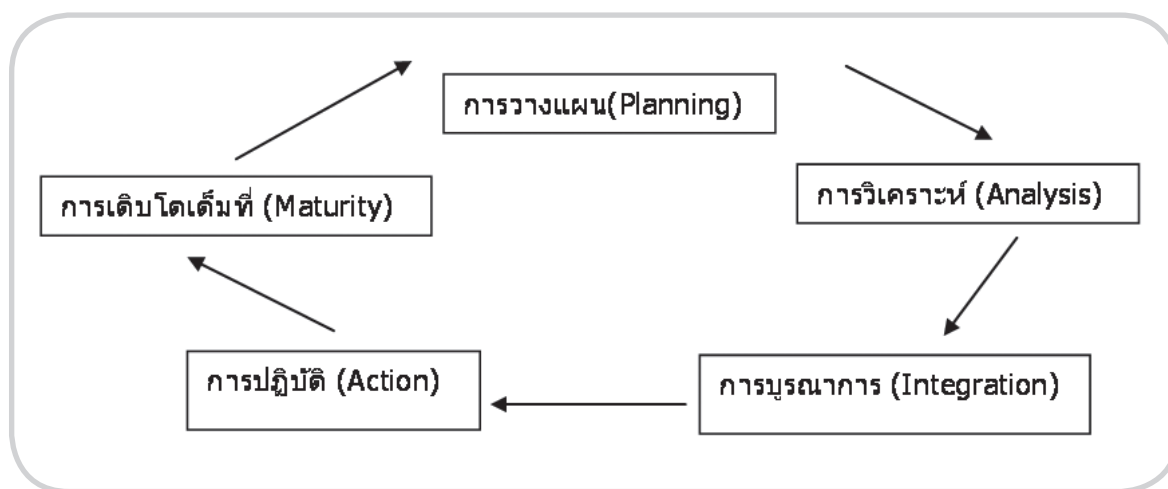
- 1) ทำให้องค์กรรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
- 2) เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
- 3) เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต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

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

◆ **แนวทางการดำเนินการ**

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

ขั้นตอนในการ Benchmarking ประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและองค์กรอื่นที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่องค์กรก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

การทำ Benchmarking ควรเกิดจากทุกๆคนในองค์กร ที่มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ซึ่งมีขั้นตอนในการทำ Benchmarking 5 ขั้นตอน ดังนี้

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

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

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

- (11) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
(กระบวนการทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

การทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจให้เหมาะสมและทันสมัย ควรพิจารณาว่าวิธีการวัดที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดได้ตรงกับเนื้อหา วัตถุประสงค์ที่ตรงตามความต้องการหรือไม่ (Validity) ก่อนการนำเครื่องมือวัดความพึงพอใจไปใช้มีการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมหรือไม่ วิธีการวัดมีความเหมาะสมตามวิธีการทางสถิติหรือไม่ และการนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้มีความเป็นไปได้ สามารถดำเนินการได้โดยไม่มีอุปสรรค

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

◆ แนวทางการดำเนินการ

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

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

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

ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

1. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

หลักการ

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

กระบวนการ

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

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

2. การกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)

หลักการ

การวัด การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการซึ่งอาจมีการใช้วิธีการในการสำรวจรวบรวมข้อมูลสำหรับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของแต่ละกลุ่มและนำไปใช้เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการขององค์กรต่อไป

กระบวนการ

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

3. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Segmentation)

หลักการ

การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อศึกษาหาความรู้ในด้านความต้องการ ความคาดหวังซึ่งแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างไร เพื่อสร้างความพอใจในการใช้สินค้าและบริการของผู้รับบริการ

กระบวนการ

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

2. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามความเหมาะสมขององค์กร ซึ่งสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่หลากหลาย ดังนี้

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

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

2.3 การจำแนกกลุ่มตามพฤติกรรม (Behavioral Segmentation) เป็นการจำแนกกลุ่มตามลักษณะพฤติกรรมของลูกค้า ความซื่อสัตย์ต่อตราสัญลักษณ์

2.4 การจำแนกตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) ได้แก่ มูลค่าทัศนคติ วิธีในการดำเนินชีวิต

3. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4. หาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ

5. ประเมินผลการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและการหาความต้องการความคาดหวัง

4. การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

หลักการ

ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ทุกองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนจำเป็นต้องควบคุมคุณภาพ

ผลิตภัณฑ์บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจ แต่ในบางครั้งเกิดภาวะที่ผู้รับบริการได้รับความเดือดร้อนจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ หน้าที่ขององค์กรนั้นคือการจัดการข้อร้องเรียนเพื่อลดความไม่พอใจ ทำให้สามารถรักษาผู้รับบริการและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการตรวจสอบข้อร้องเรียนของลูกค้า การวิเคราะห์สาเหตุและการแก้ปัญหา รวมทั้งหาหนทางเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

กระบวนการ

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