

กระบวนการและเทคนิค
ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

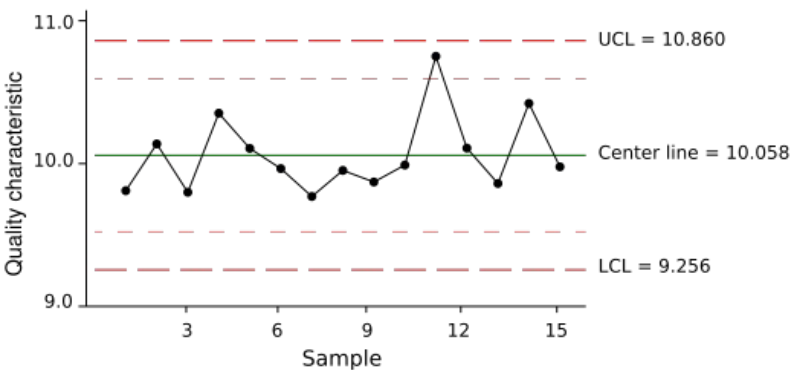




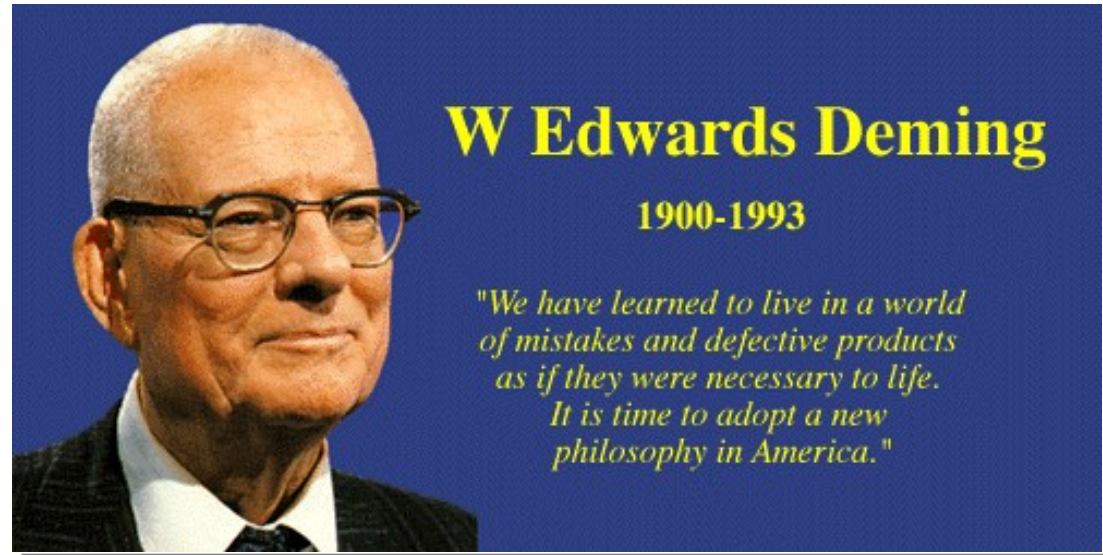


การบริหารจัดการเชิงคุณภาพเริ่มต้นในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน “การตรวจสอบคุณภาพ” (Inspection) ของกระบวนการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นที่การชี้และวัดผลการผลิตว่ายอมรับได้หรือไม่ จนกระทั่งมีพัฒนาการมาเป็น “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการป้องกันและการควบคุมให้คุณภาพการทำงานออกมาดีที่สุด

จุดเริ่มต้นของทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพเริ่มจากวิศวกรของ Bell Labs ที่ชื่อว่า Walter A. Shewhart (1920s) ซึ่งพยายามหาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดย ดร. ฐฮาร์ท (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ที่เรียกว่า Control Chart ซึ่งกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในวงกว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในเวลาต่อมา

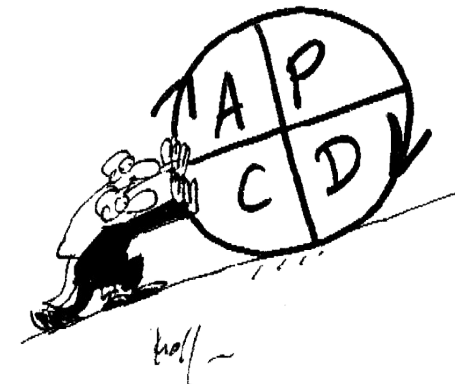


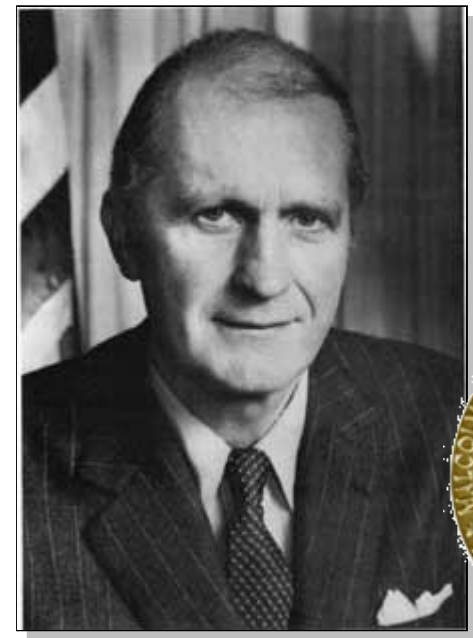
Professor Edwards W. Deming
ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการ
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ
จาก Shewhart มา แล้วประยุกต์
แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้
วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับ
ในประโยชน์ของการบริหารจัดการ
เชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วย



สถิติ(Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา

โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุด
ในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า
PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ
Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Act (ปรับปรุง)



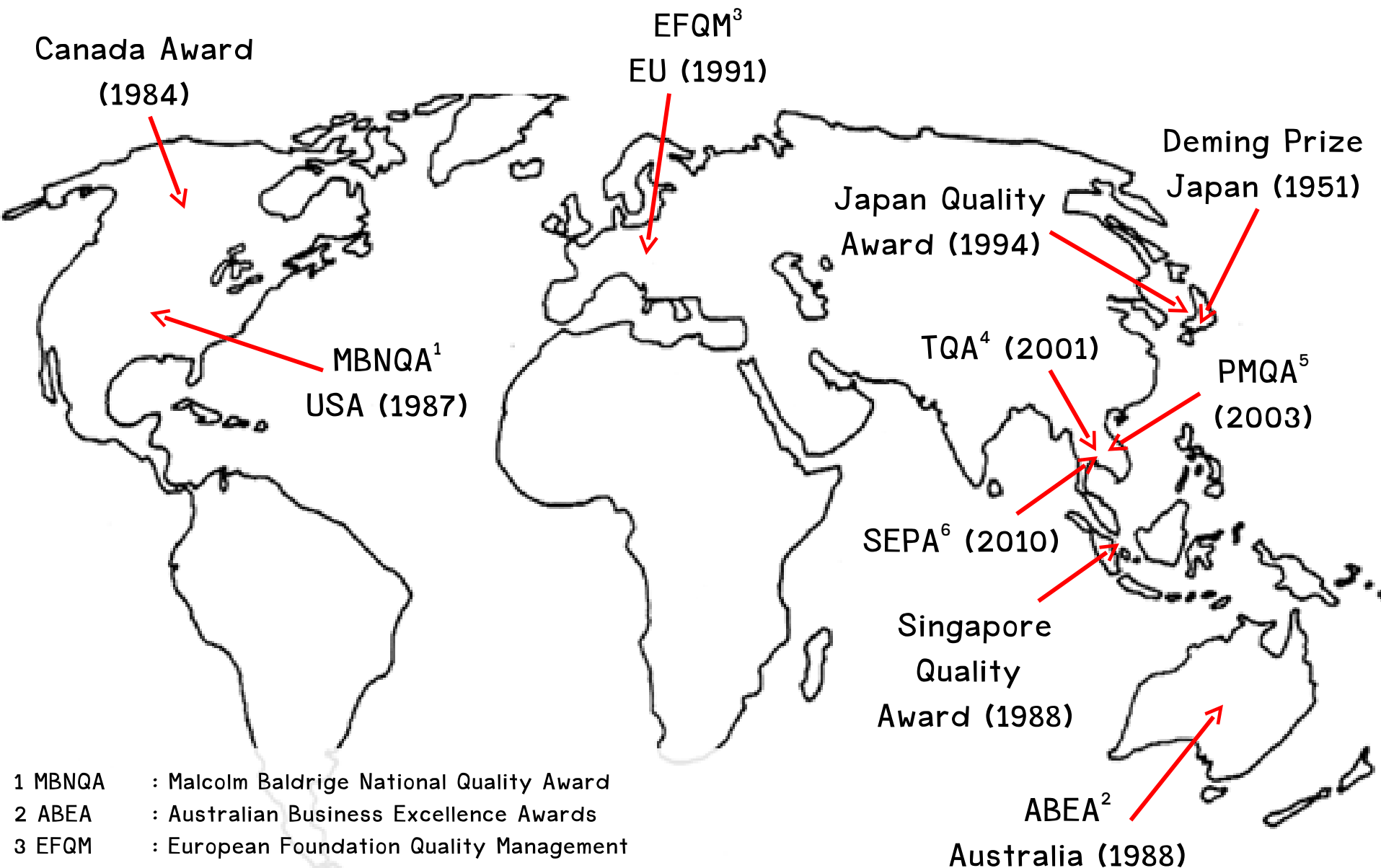


Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม

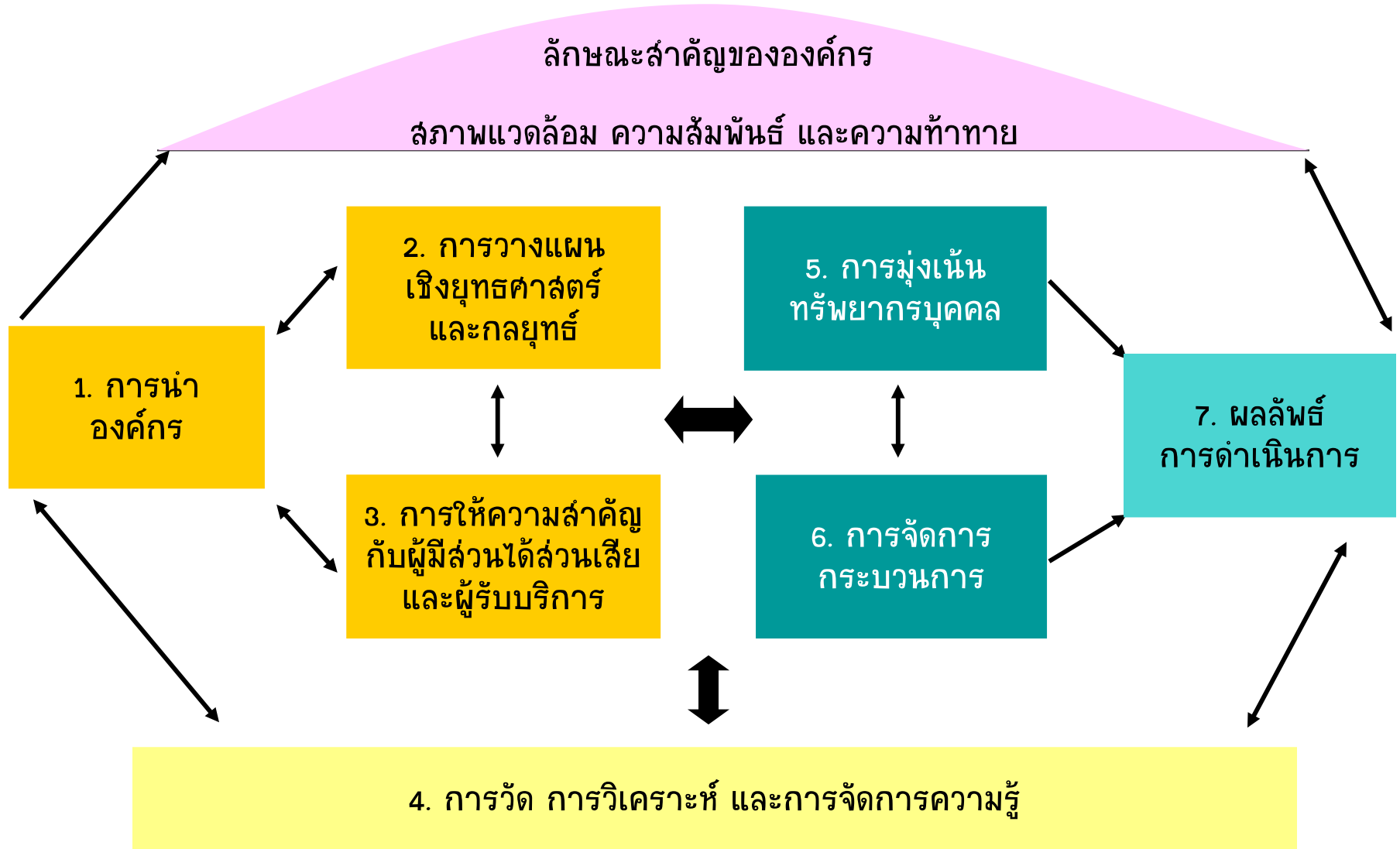
Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย



Baldrige มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก็มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทยในเวลาต่อมา

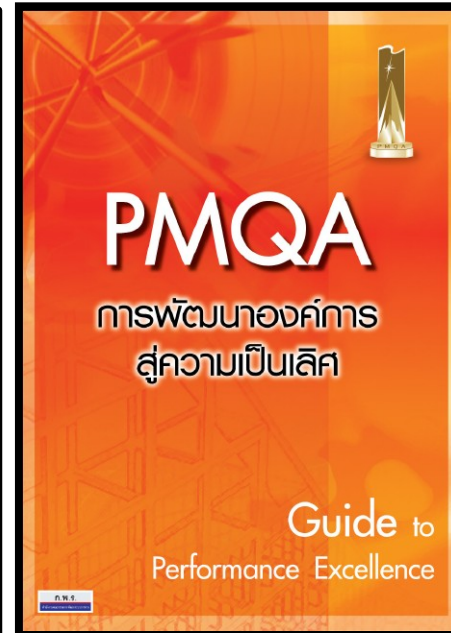


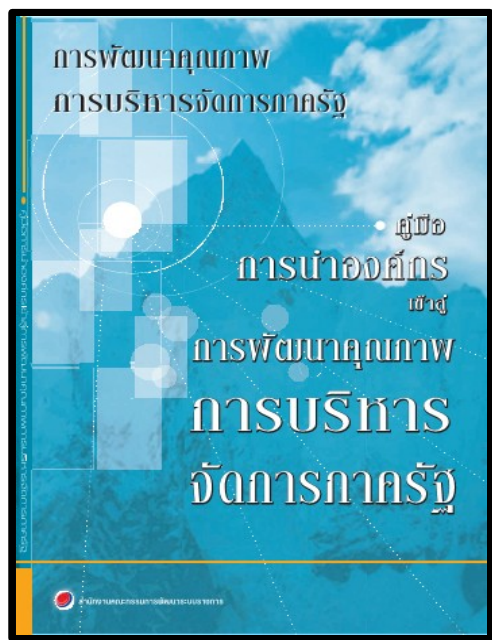
- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
- 2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
- 3 EFQM : European Foundation Quality Management
- 4 TQA : Thailand Quality Award
- 5 PMQA : Public Sector Management Quality Award
- 6 SEPA : State Enterprise Performance Appraisal



ในการนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพมาไว้ในองค์กรนั้นจะมีเอกสารที่จะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาสาระอยู่สี่เล่ม ประกอบด้วย

- คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (แต่ละปีจะมีออกมาใหม่)





คู่มือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน หลักๆ ด้วยกัน คือ

- ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ส่วนที่ 3 การเตรียมการเพื่อเสนอขอรับรางวัล



คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การบริหารจัดการภาครัฐ มีเนื้อหาหลักๆ เกี่ยวกับการเตรียมการให้องค์กรภาครัฐสามารถเตรียมการและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม โดยแบ่งขั้นตอนกระบวนการออกเป็นส่วนๆ ให้เข้าใจได้อย่างง่าย ตลอดจนมีการอธิบายขั้นตอนการเตรียมความพร้อม การกำหนดทีมงานรับผิดชอบ และแผนดำเนินการ ตลอดจนมีเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับ ADLI และ LeTCLi รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงตนเอง (OFI)



บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร มี 4 บทบาท
(The 4 Roles of Leadership)

1. บทบาทในการชี้ทาง (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์

3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่

4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Effectiveness)

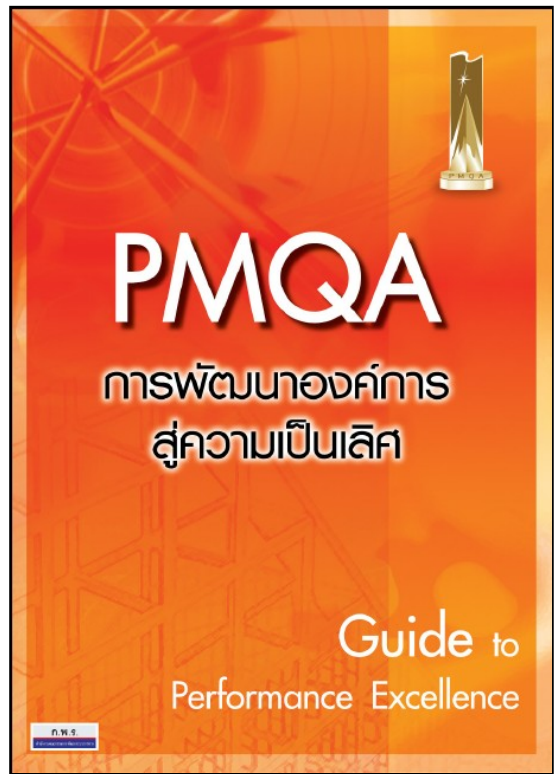
2. โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล (Governance System Structure)

3. กระบวนการนำองค์กร (Leadership Process)

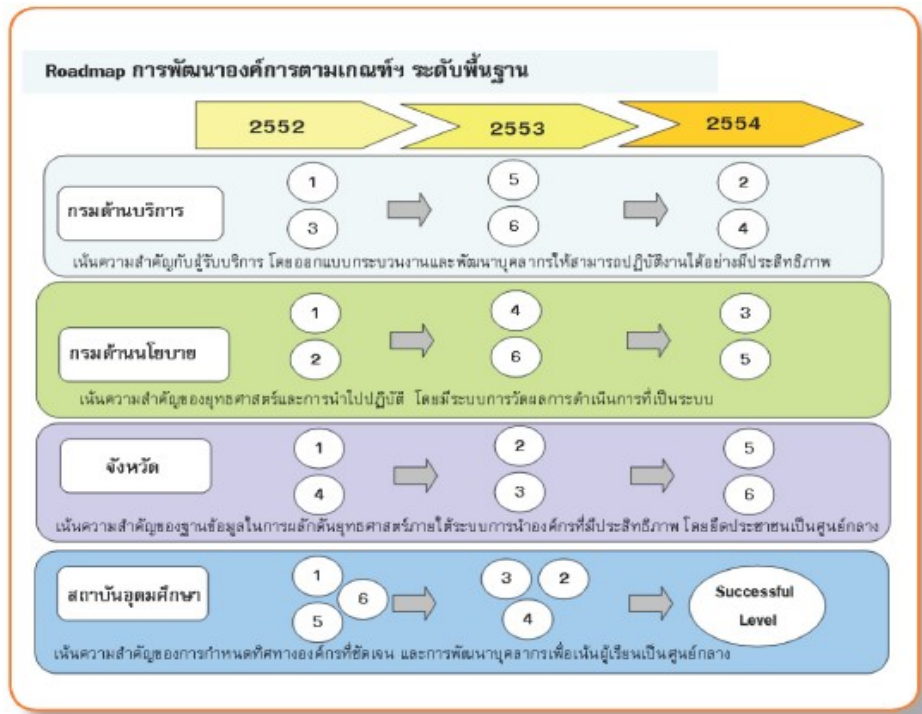
4. แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0 เล่มนี้ได้รวบรวมแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรการเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบถ้วนทุกหมวด โดยมีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงคำถามการประเมินตนเองในแต่ละหมวด กับแนวทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับคำถามการประเมินตนเอง โดยนำเสนอเทคนิคและเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ และสามารถลงมือทำได้เหมาะสม



เอกสาร PMQA การพัฒนาวงศ์การสู่ความเป็นเลิศเล่มนี้มีเนื้อหาสาระชี้ให้เห็นถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐ โดยเน้นที่แนวคิดเป็นส่วนใหญ่ อันจะทำให้เข้าใจถึงแก่นแท้ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับ Roadmap การพัฒนาวงศ์การอีกด้วย





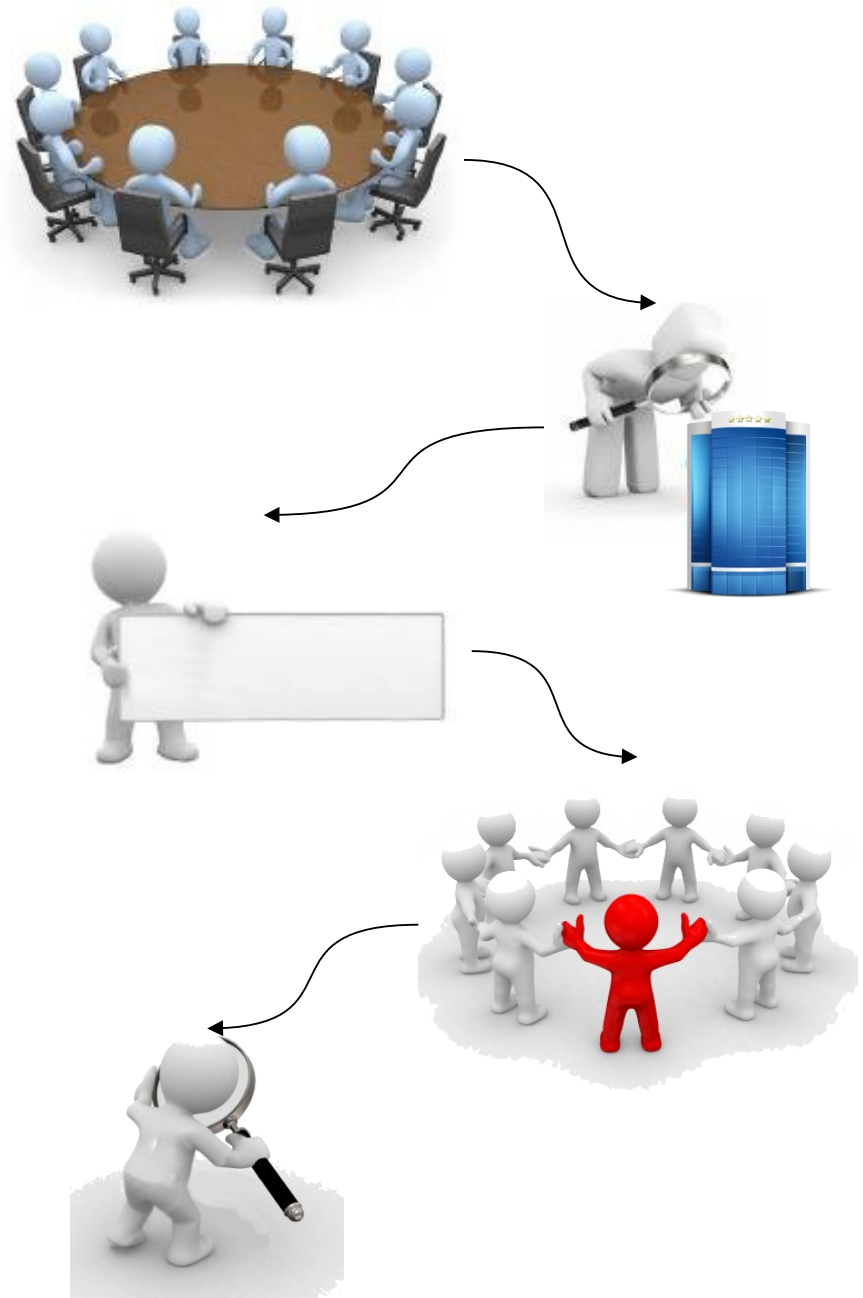
เอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการในแต่ละหมวดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และมีรายละเอียดประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนไว้ให้ส่วนราชการสามารถตรวจสอบได้ว่าดำเนินการครบถ้วนเหมาะสมหรือไม่

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ	A	- มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นลายลักษณ์อักษร - ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน - ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน - ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน
		D	- แสดงการถ่ายทอดคำเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี - แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ
		L	- แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ดีขึ้นจากเดิม - สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ - ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกขององค์กร - ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายในองค์กร (เช่น การประเมินองค์การตามเกณฑ์ PMQA เป็นต้น)
		I	กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ปี 2552 ดังนี้ - แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล - แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

การพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deming ในเรื่องของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ประเทศญี่ปุ่นใช้กันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่า “Kaizen” ที่แปลว่า Continuous Improvement ซึ่งประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการจึงเกี่ยวข้องกับ 5 ขั้นตอนหลักคือ

- การเตรียมความพร้อม
- การประเมินตนเองและระบุโอกาสในการปรับปรุง
- การวางแผนการปรับปรุง
- การดำเนินการ
- การประเมินผลการดำเนินการ

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีในระยะยาว องค์กรจะสามารถรักษาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน



แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเองนั้นให้

ความสำคัญกับสองเรื่องคือ

➤ วิธีการทำงาน

➤ ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเฉพาะในส่วนของวิธีการทำงานซึ่งการ

ประเมินตนเองจะต้องคิดอยู่เสมอว่าเรา

ทำงานต่าง ๆ ด้วยวิธีอะไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ

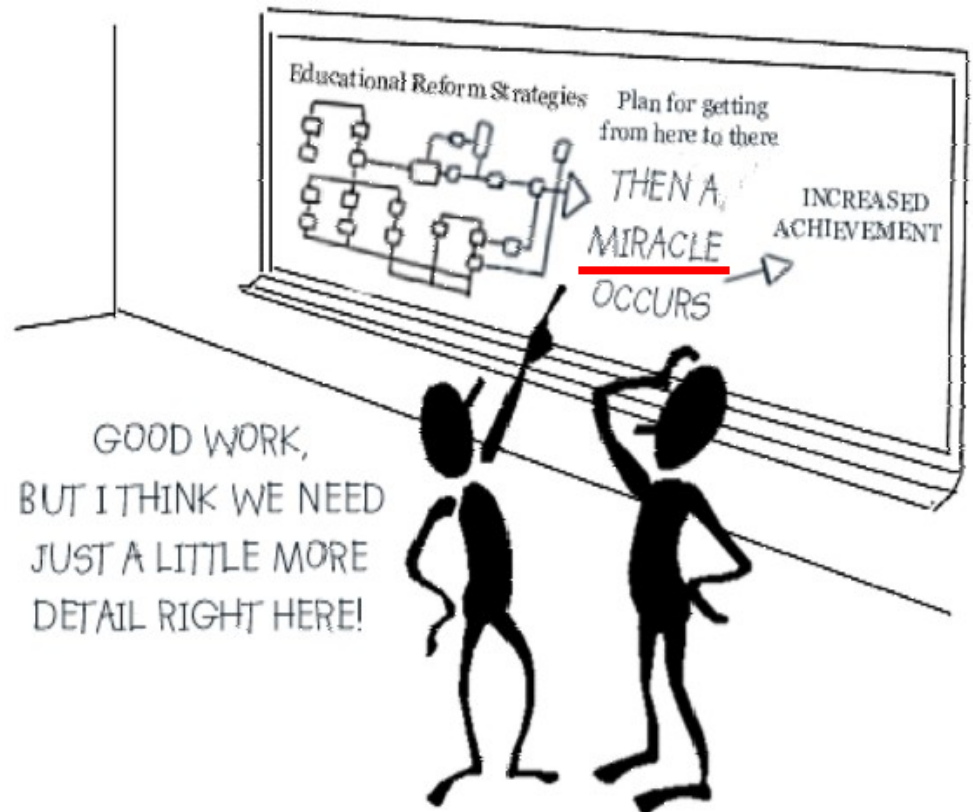
ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

ซึ่งในคำถามการประเมินนั้นจะมีคำถามที่จะ

เน้นถามถึงวิธีการทำงานอยู่ โดยคำถาม

เหล่านั้นจะต้องการให้หน่วยงานประเมิน

ตนเองว่าดำเนินการทำงานอย่างไร (HOW?)



A D L I

- Approach หมายถึงการดำเนินการในการบริหารจัดการนั้นได้ทำอย่างมีวิธีการหรือแนวทางที่เป็นระบบ
- Deployment หมายถึงได้มีการนำเอาวิธีการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- Learning หมายถึงว่าได้มีการเรียนรู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการไปเป็นอย่างไรบ้างผ่านการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- Integration หมายถึงว่าการบริหารจัดการในด้านต่างๆได้เชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างเต็มที่

องค์กรจะต้องเข้าใจว่าการที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม สามารถนำไปดำเนินการปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะต้องมีการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น และนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารจัดการในทุกๆด้านจะต้องเชื่อมประสานกันอย่างลงตัว

ผู้ที่จะขับเคลื่อนต้องเข้าใจถึงแนวคิดของการมีอักษรทั้ง 4 ตัวว่ามีประโยชน์ต่อการประเมินองค์กร โดยเราจะได้ทราบว่าการบริหารจัดการองค์กรในภาครวมนั้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร

การประเมินตนเองตามแนวทาง ADLI
แล้วก็จะทราบถึงโอกาสในการปรับปรุง
ตนเอง (Opportunity for
Improvement : OFI) ที่หมายถึงสิ่งที่ยังค
งการปรับปรุงซึ่งอาจจะมี OFI หลาย
ประเด็นก็ได้ และองค์กรอาจจะไม่สามารถ
ปรับปรุงทุกประเด็นได้จึงต้องจัดลำดับ
ความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
ทั้งหมด โดยอาจจะใช้วิธีการที่เรียกว่า
“Vital Few” เพื่อให้องค์กรนำประเด็นที่
สำคัญจริงๆ มาเขียนเป็นแผนว่าจะดําเนิน
การปรับปรุงอะไรก่อนหลังอย่างไร และ
เรียกว่า “แผนการปรับปรุงองค์กร” เพื่อ
จะได้นำไปดําเนินการปรับปรุงองค์กร
อย่างต่อเนื่องต่อไป



ประเมินองค์กรและจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

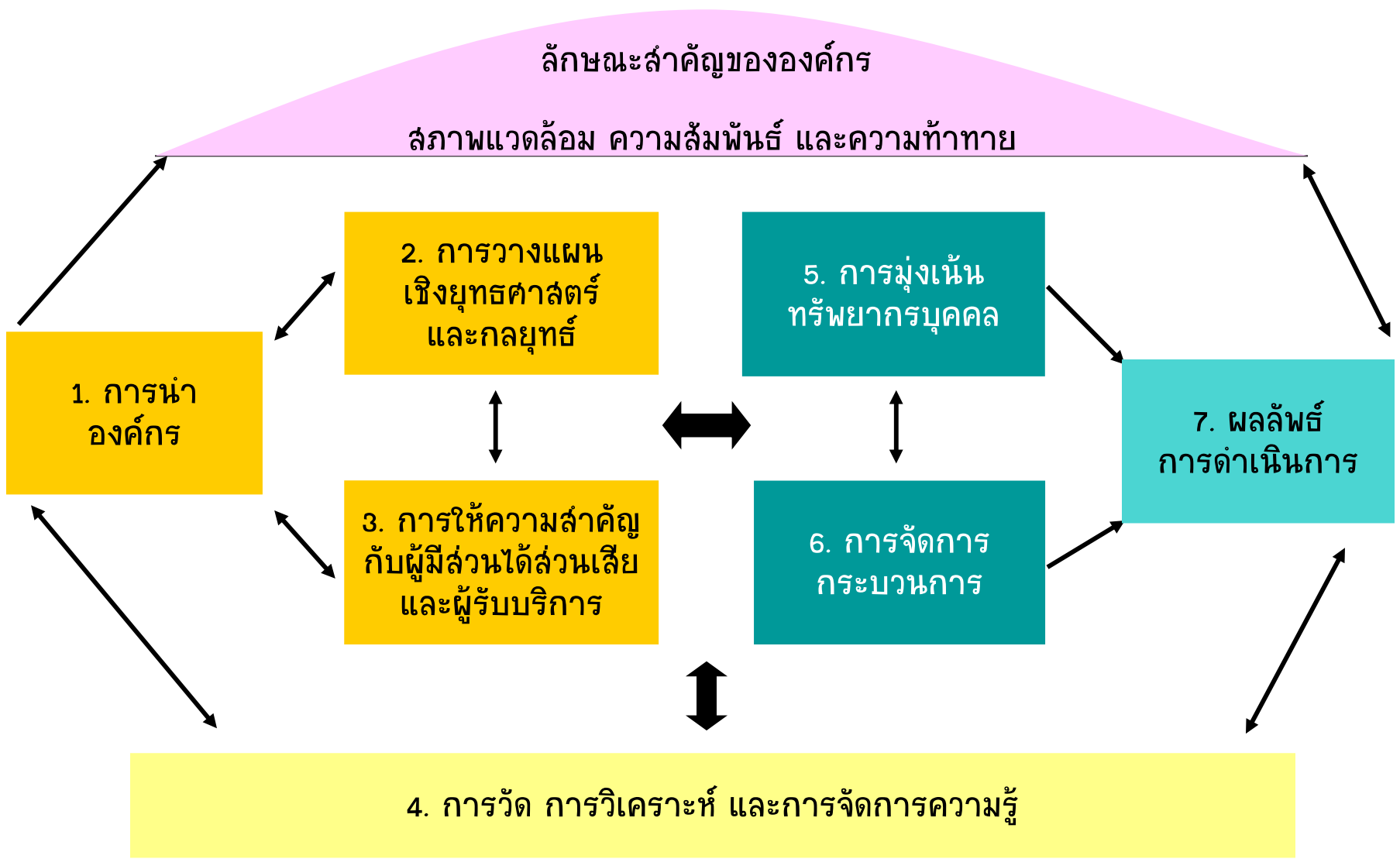
จัดทำตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์กร

ดําเนินการปรับปรุงตามแผน

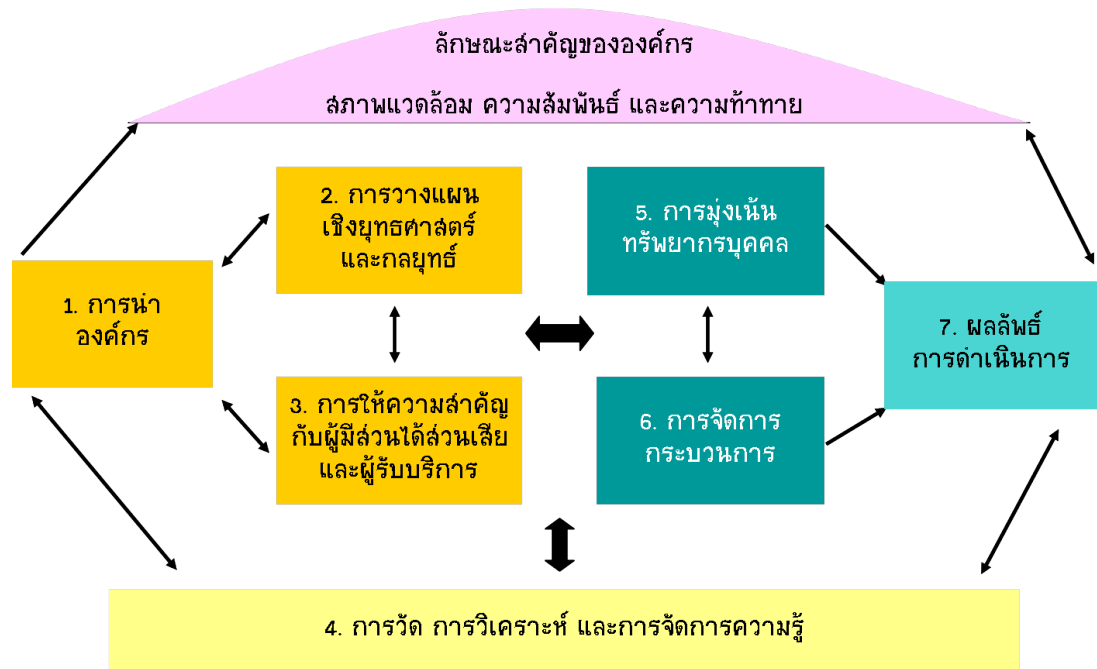
ประเมินตนเองตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

รายงานผลการดําเนินการตามตัวชี้วัด

ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินจากภายนอก

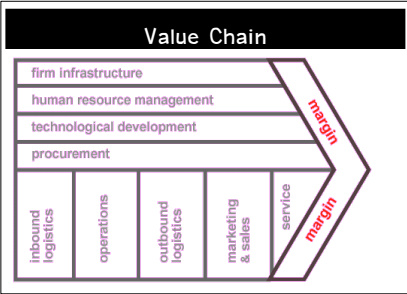
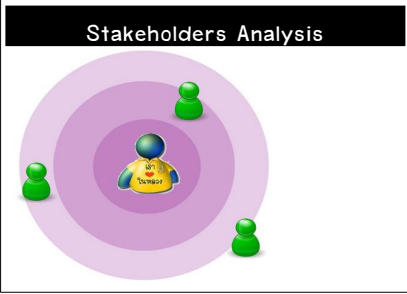
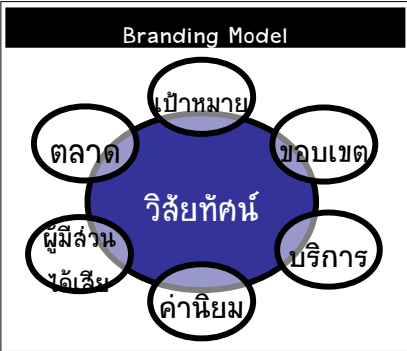


แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ Baldrige คิดค้นนั้นมีความโดดเด่นอยู่ที่ การบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการให้อยู่รวมกันได้อย่างเหมาะสม และทำให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวม ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการนำไปประยุกต์ ใช้เพื่อการบริหารจัดการจริง ๆ ก็จะไม่ยาก และราบรื่น



ดังนั้นผู้ที่นำเอาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพแบบบูรณาการนี้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจสาระของแต่ละส่วนและความเชื่อมโยงทั้งหมดให้ได้ก่อน

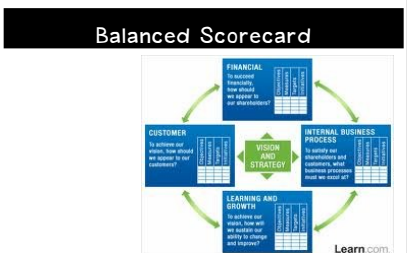
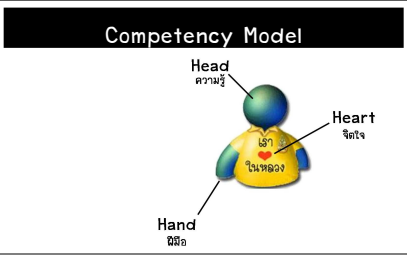
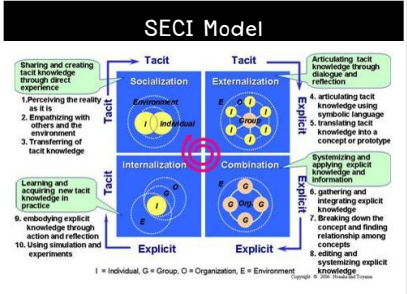
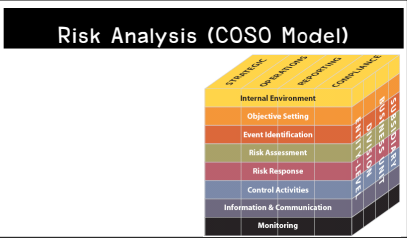


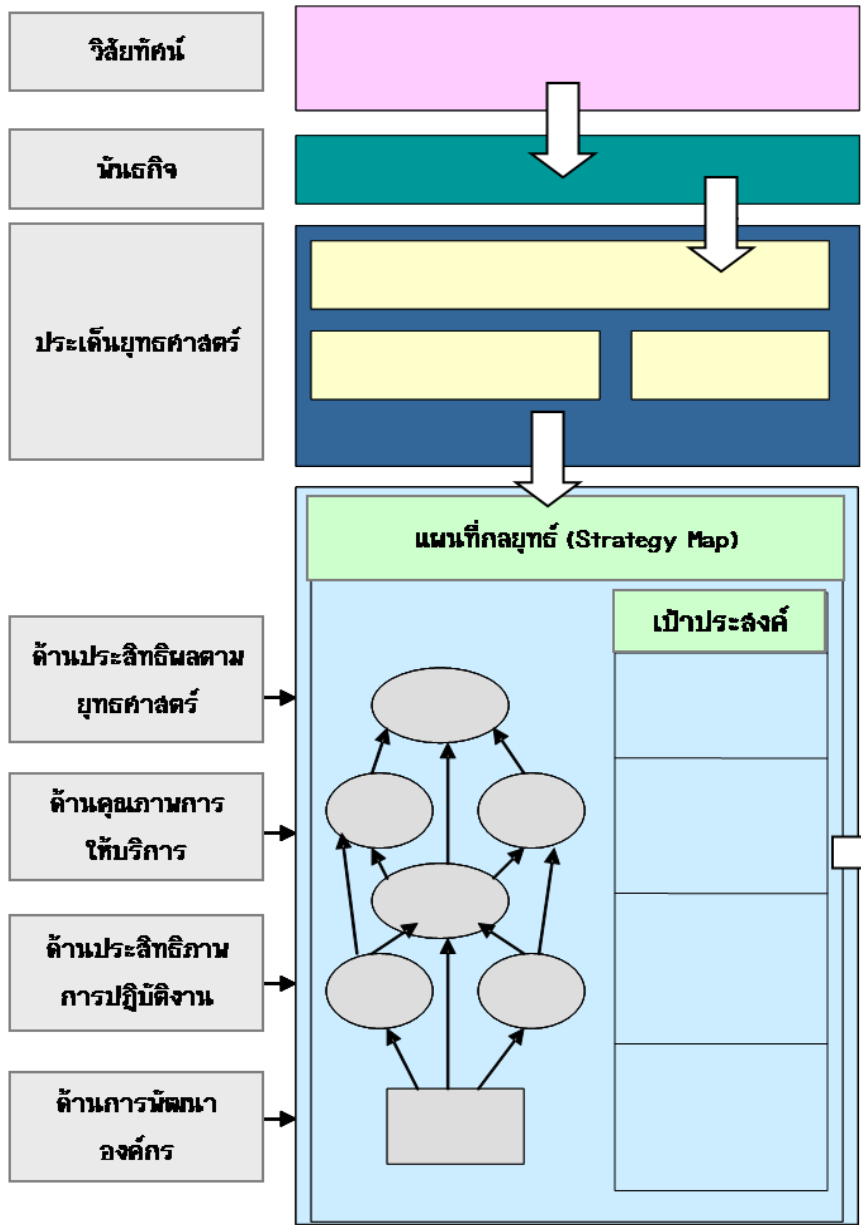


- หมวด 1 การนำองค์กร
- วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบ ต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
- หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
- หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
- หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
- การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
- หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
- การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
- ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา

SWOT Analysis

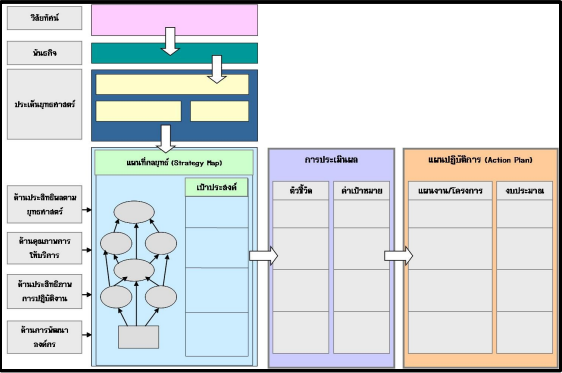
	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT





ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจะต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วน และจะต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีคือการกำหนดและวางองค์ประกอบต่างๆ ให้สอดคล้องกันอย่างสมดุล

การประเมินผล		แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ



ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการบรรลุจุดหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราอยากให้องค์กรเป็นในอนาคต

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินการขององค์กร (กิจที่เป็นพันธะ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา

เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะบรรลุ

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

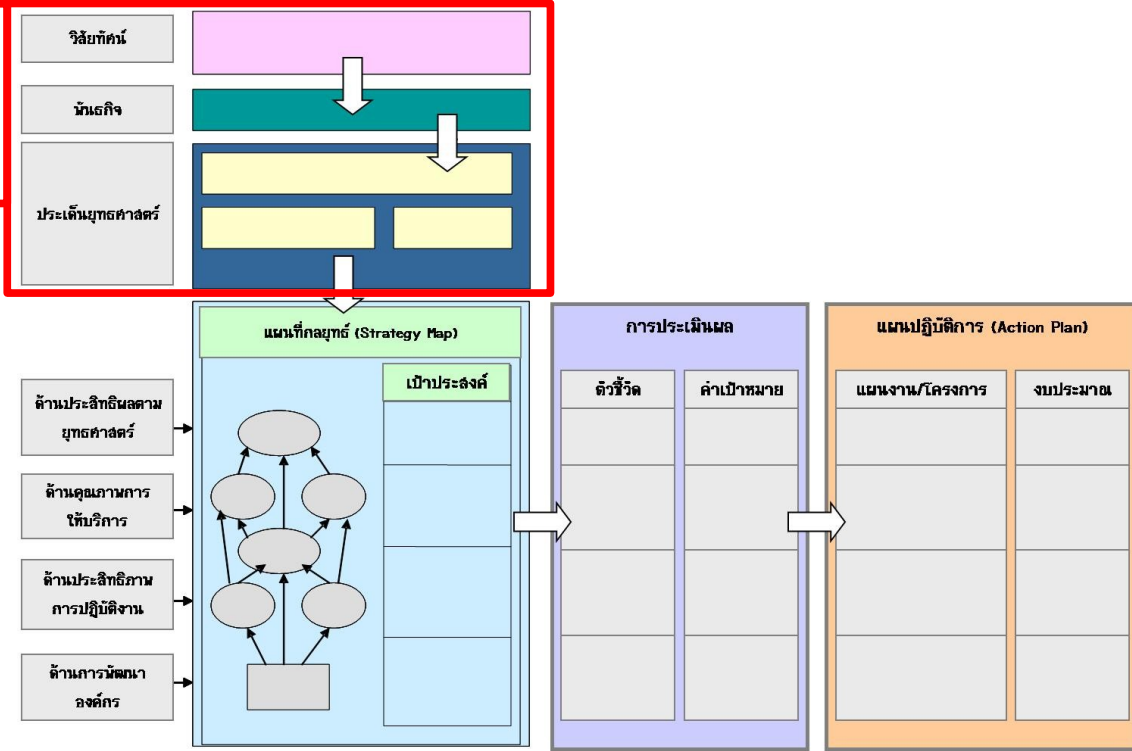
แผนงาน/โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ตัวชี้วัด หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน

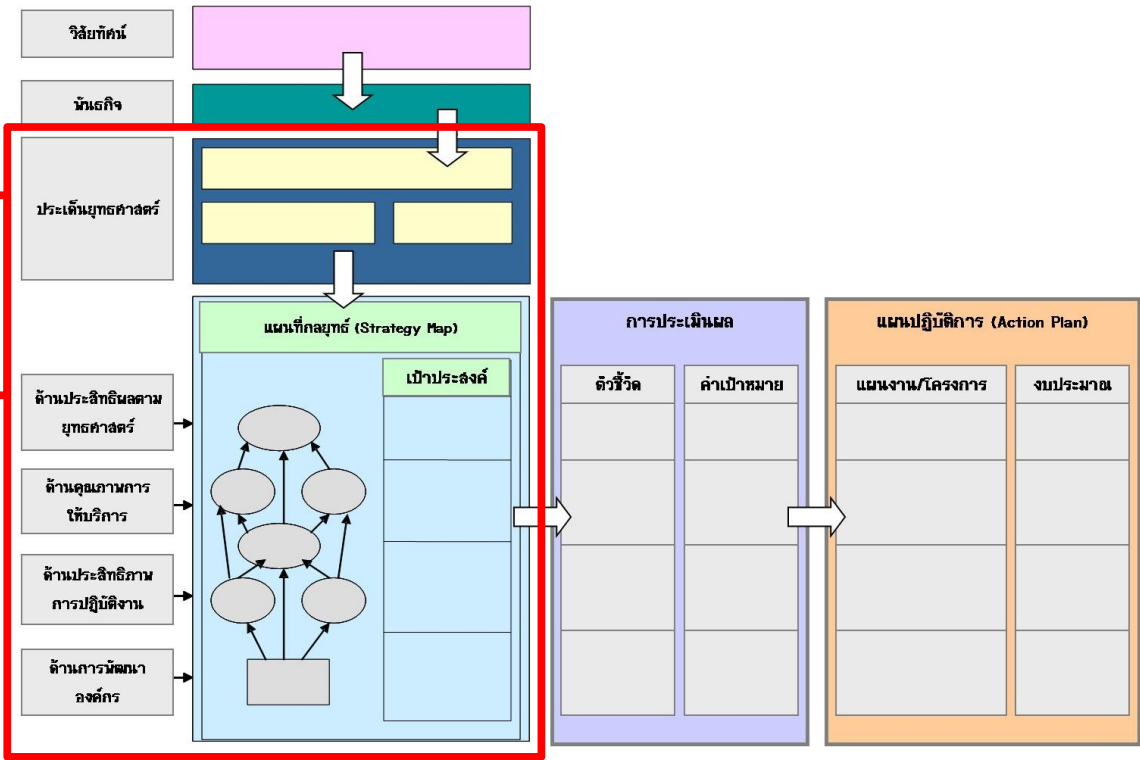
เป้าหมาย หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ

งบประมาณ หมายถึง ปริมาณเงินที่มีอย่างเพียงพอให้ใช้ในการดำเนินงาน

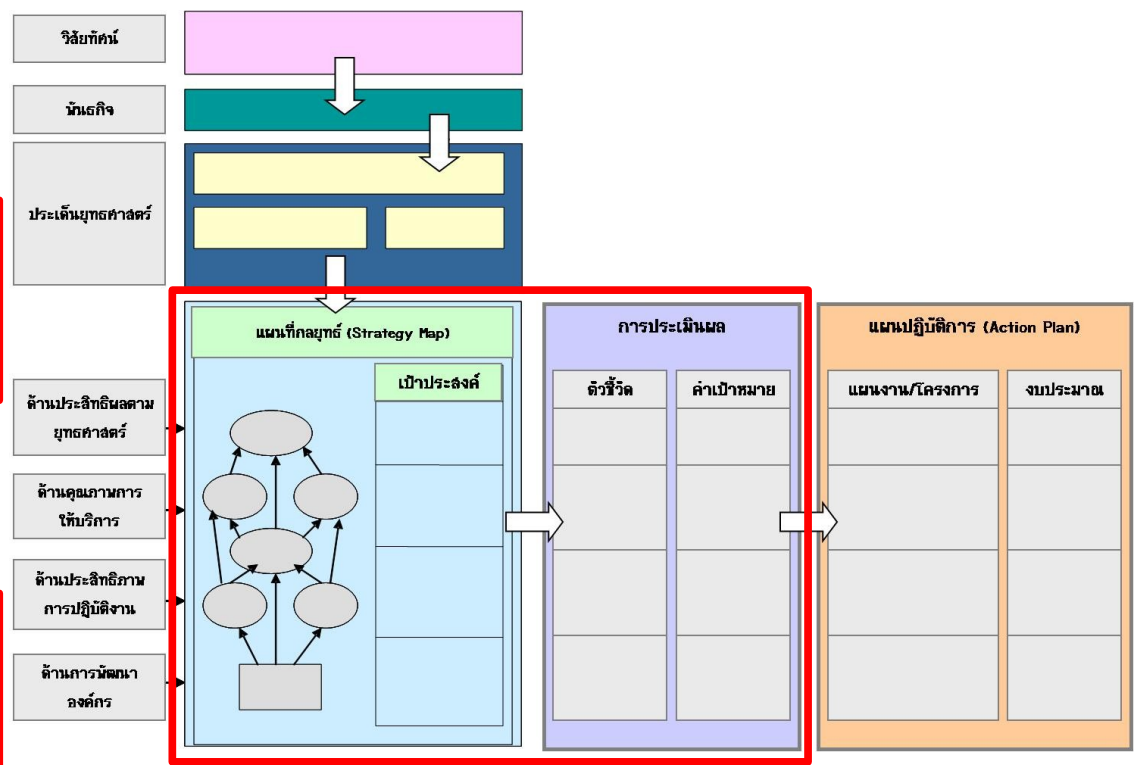
หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



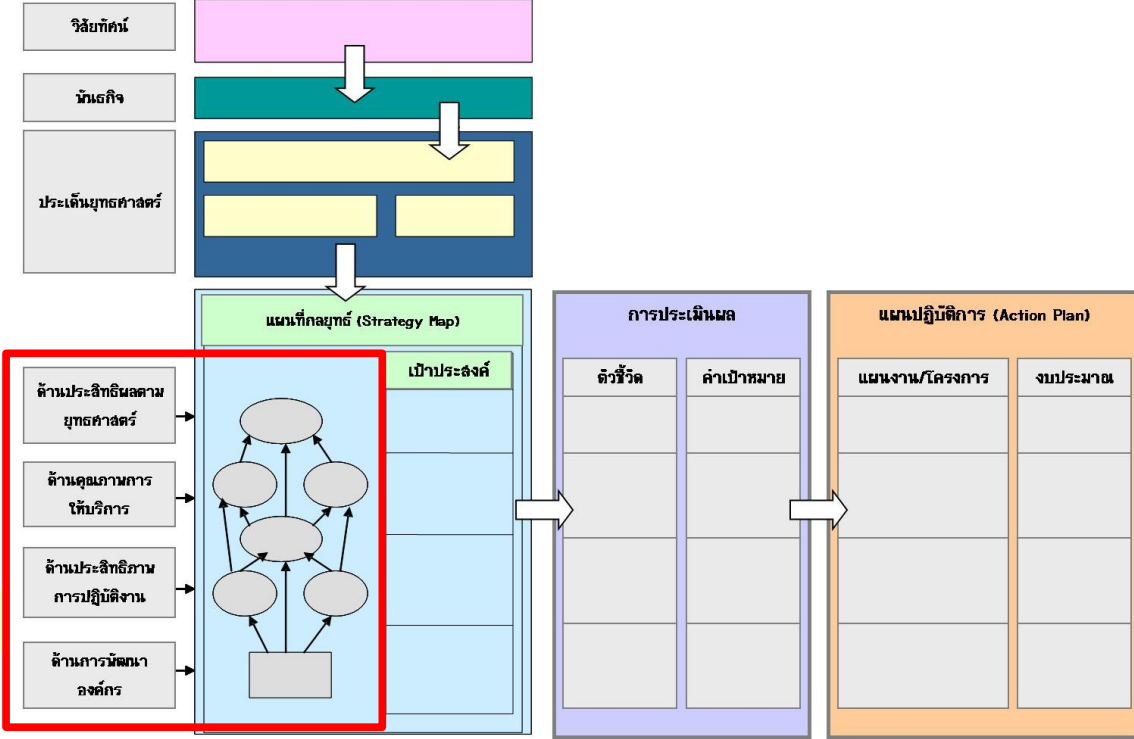
หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา

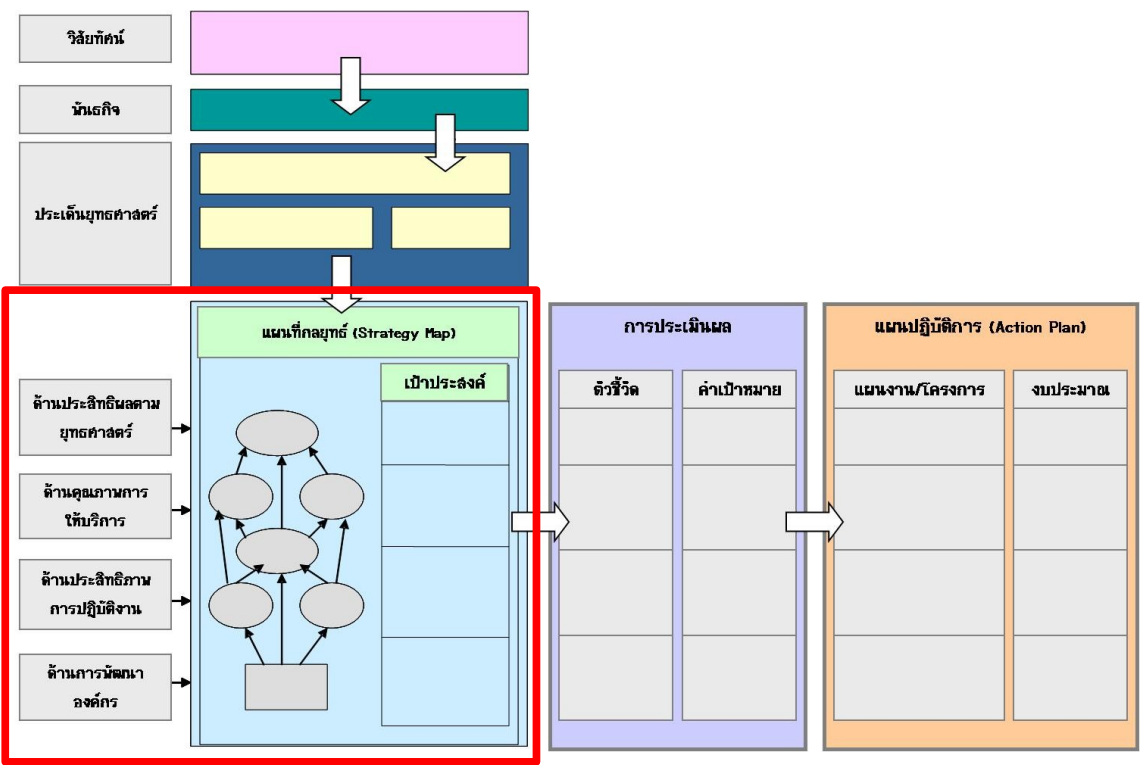


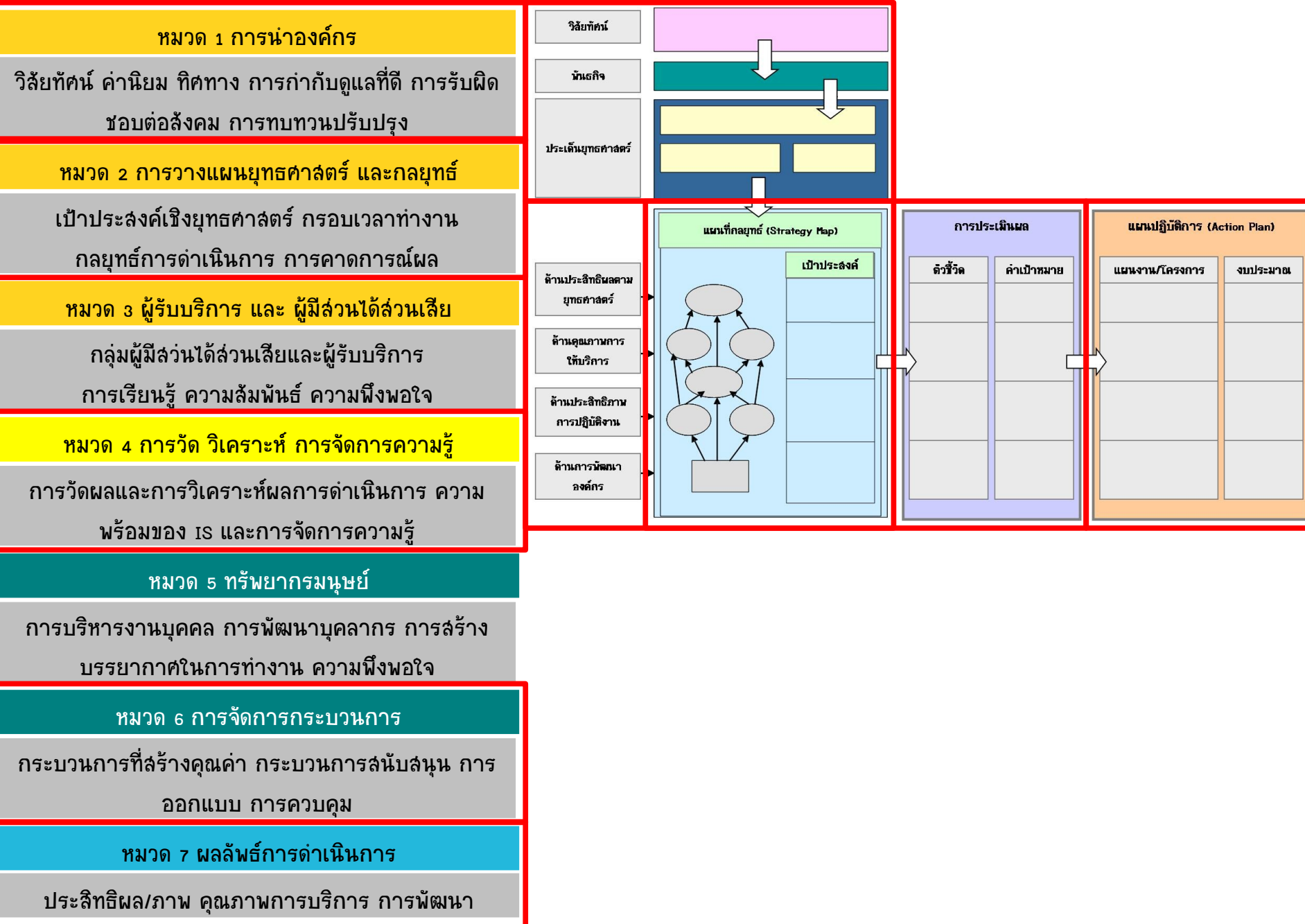
หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



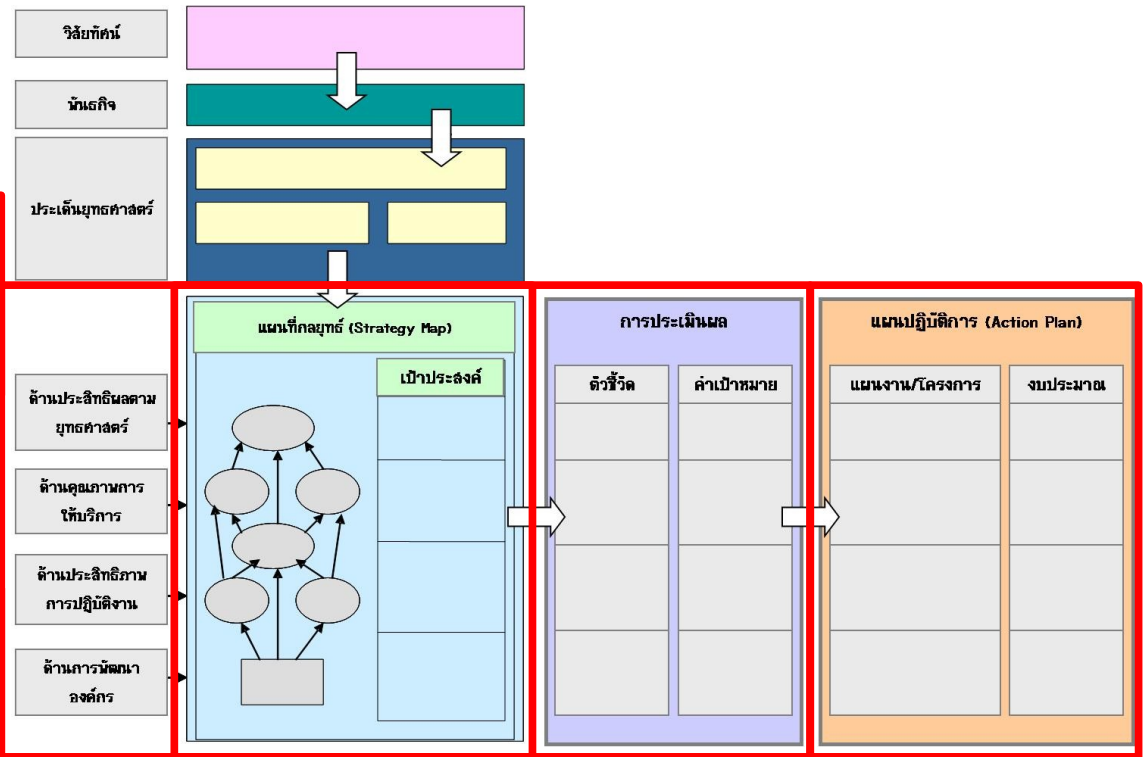
การจัดการกระบวนการในหมวดที่ 6 นี้จะเน้นที่ วิธีการกำหนดกระบวนการ และเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการ เช่น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ความรู้ของส่วนราชการ เทคโนโลยีใหม่ ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนการบูรณาการกับส่วนราชการอื่น รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการสูญเสีย เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์

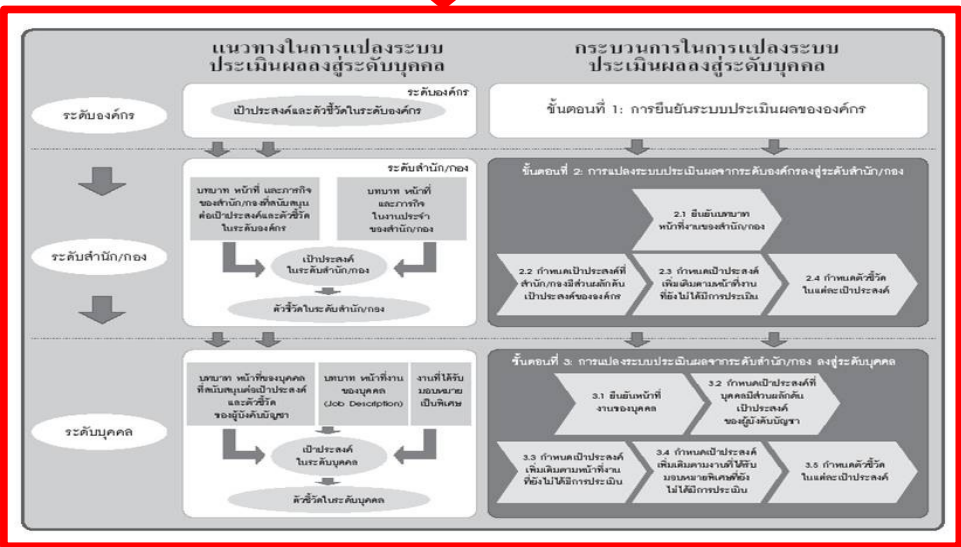
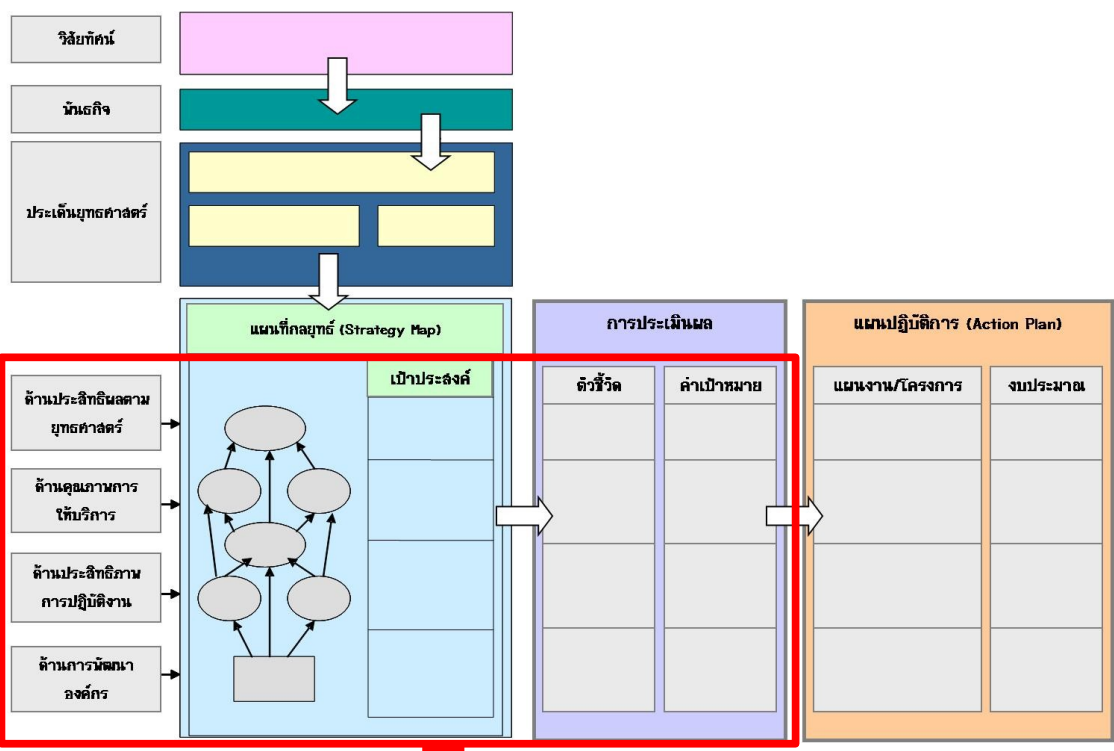
หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา



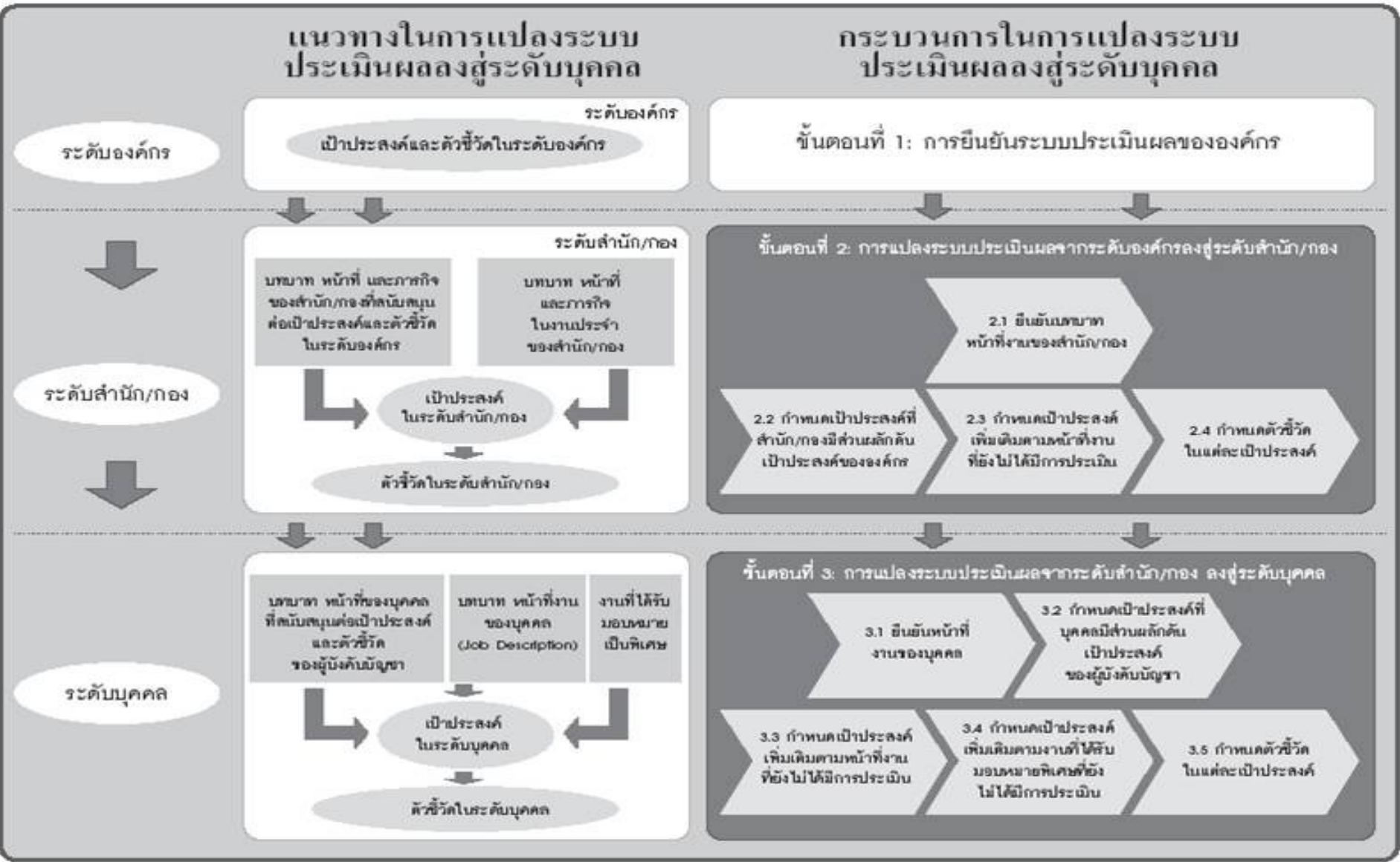


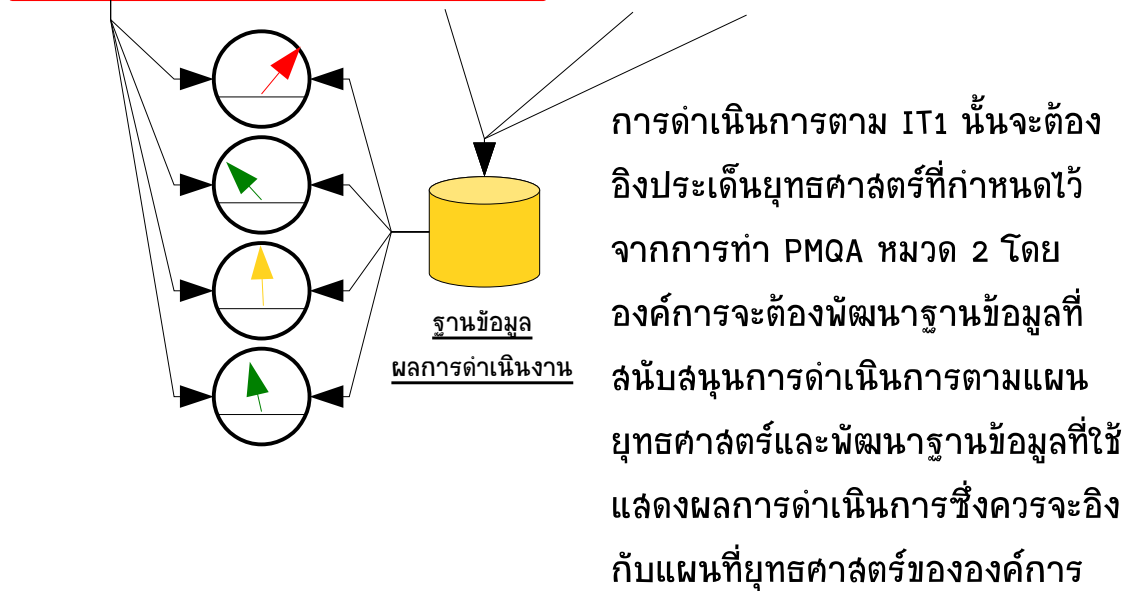
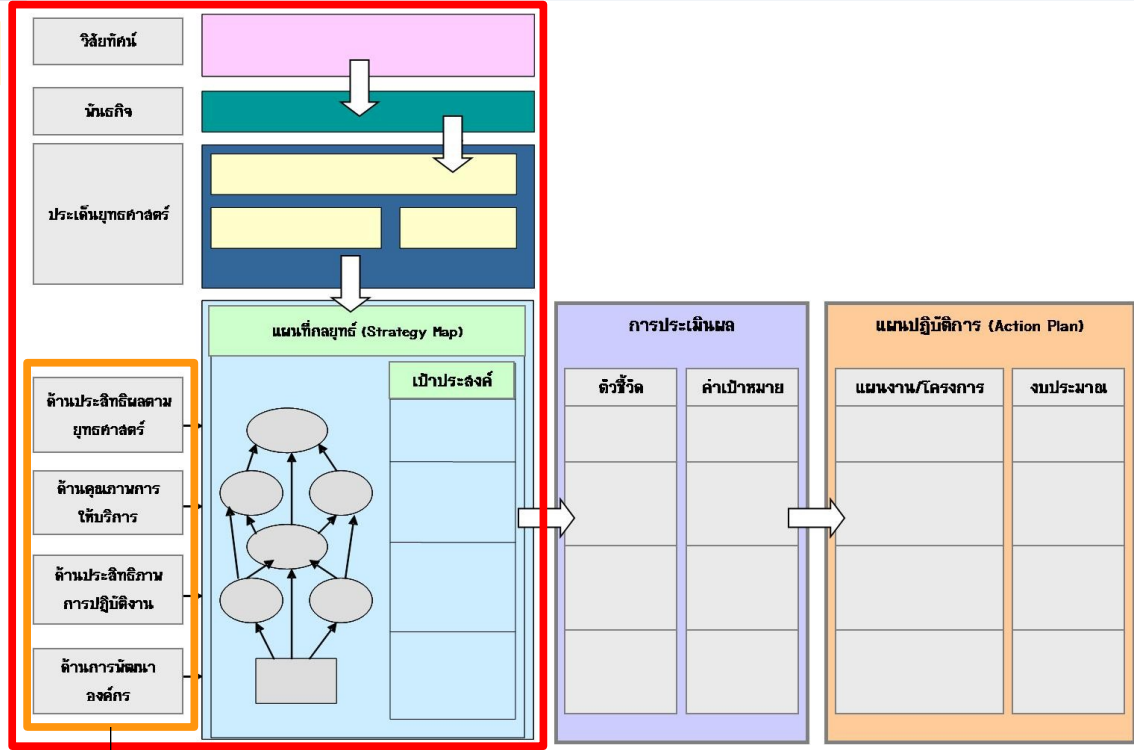
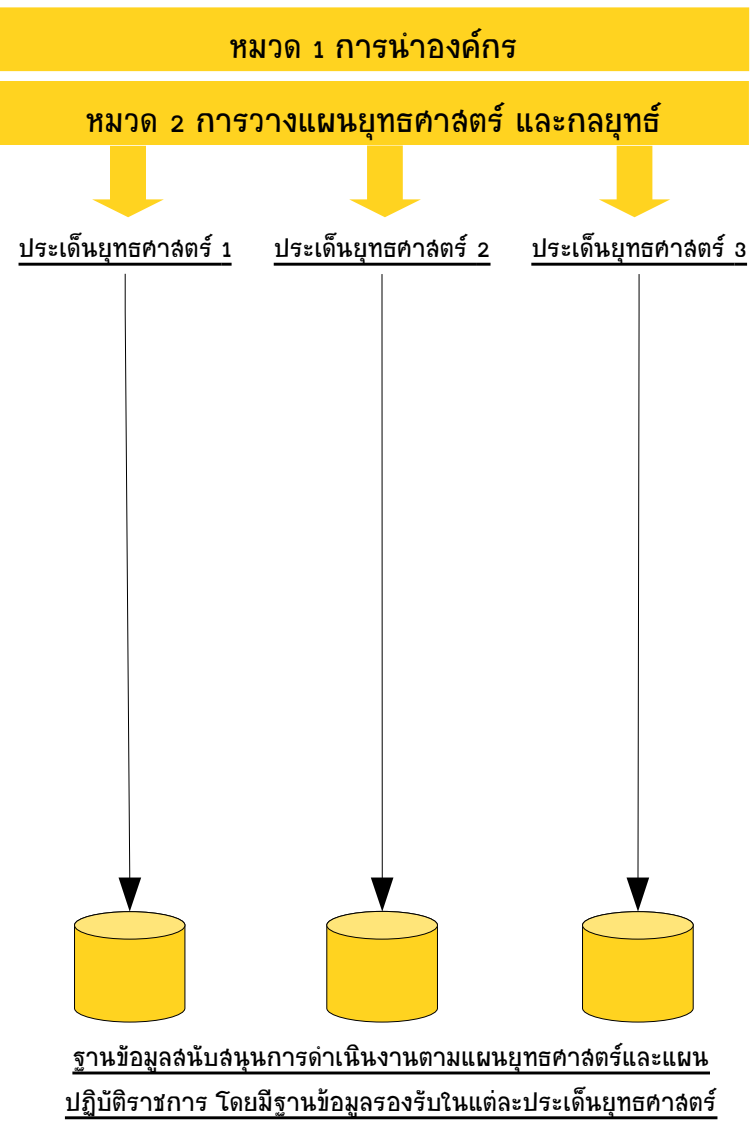
หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา

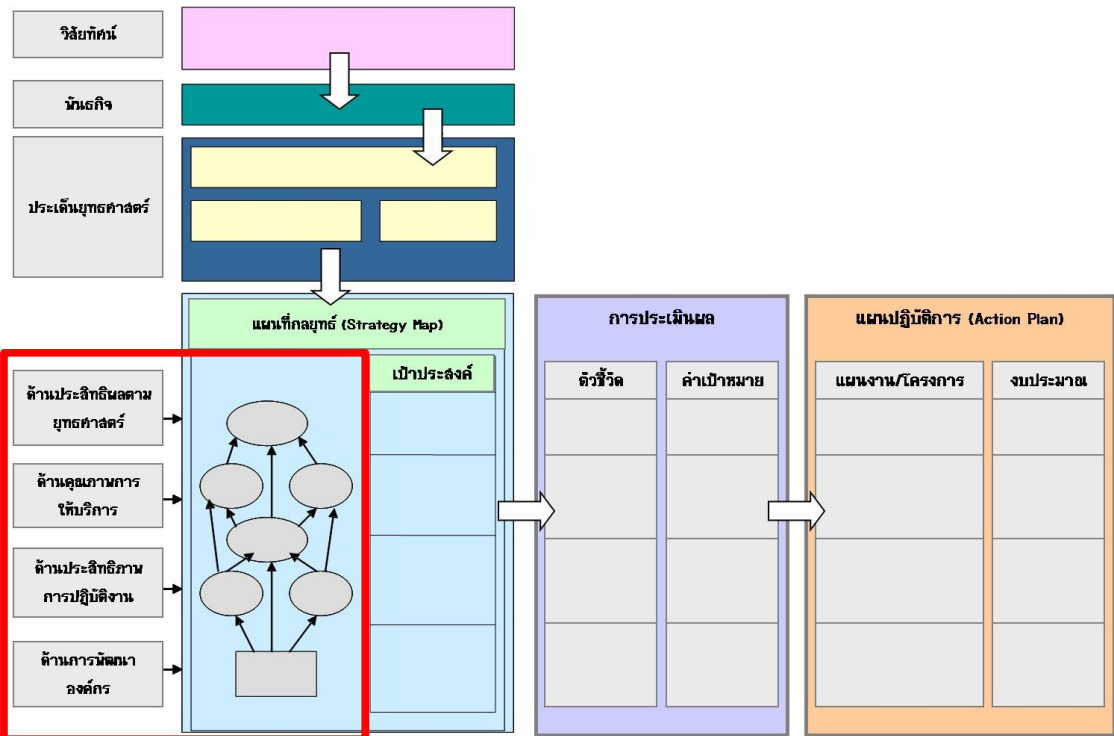
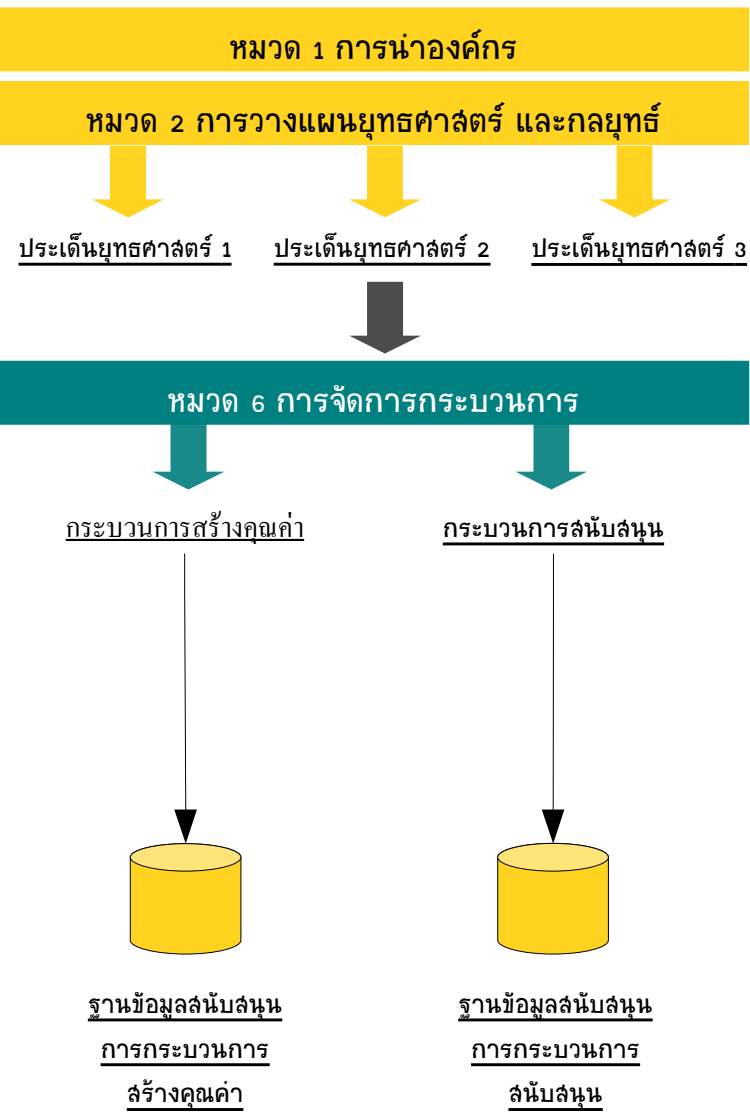




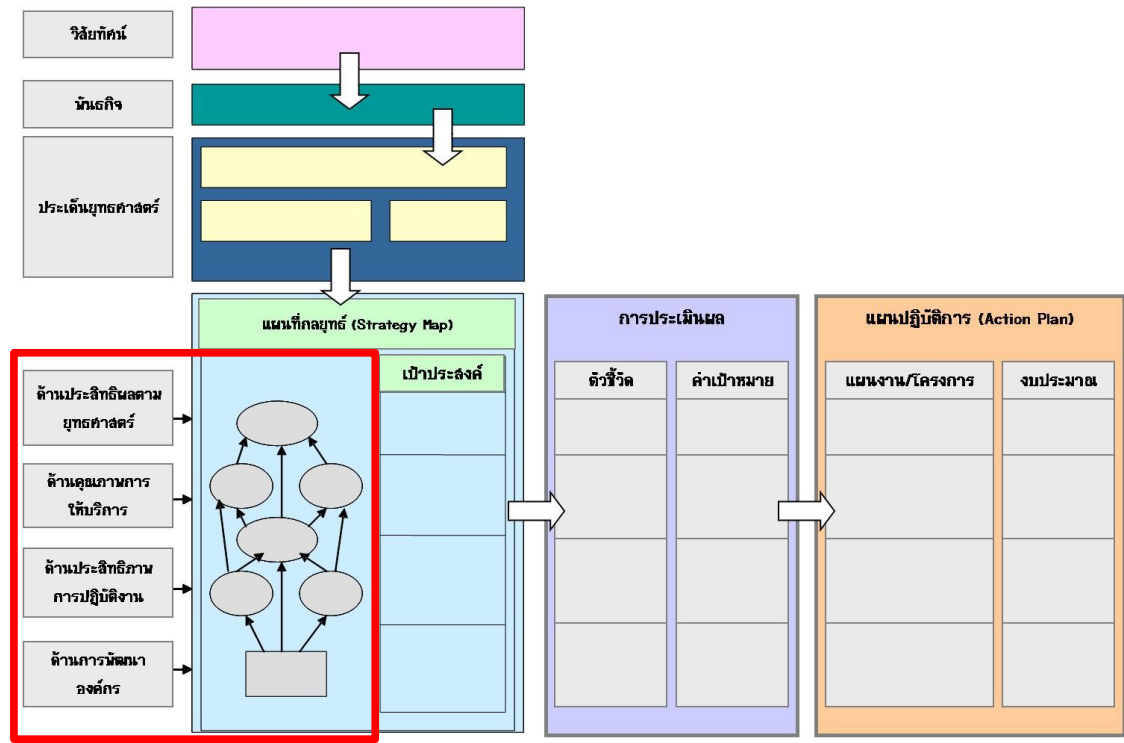
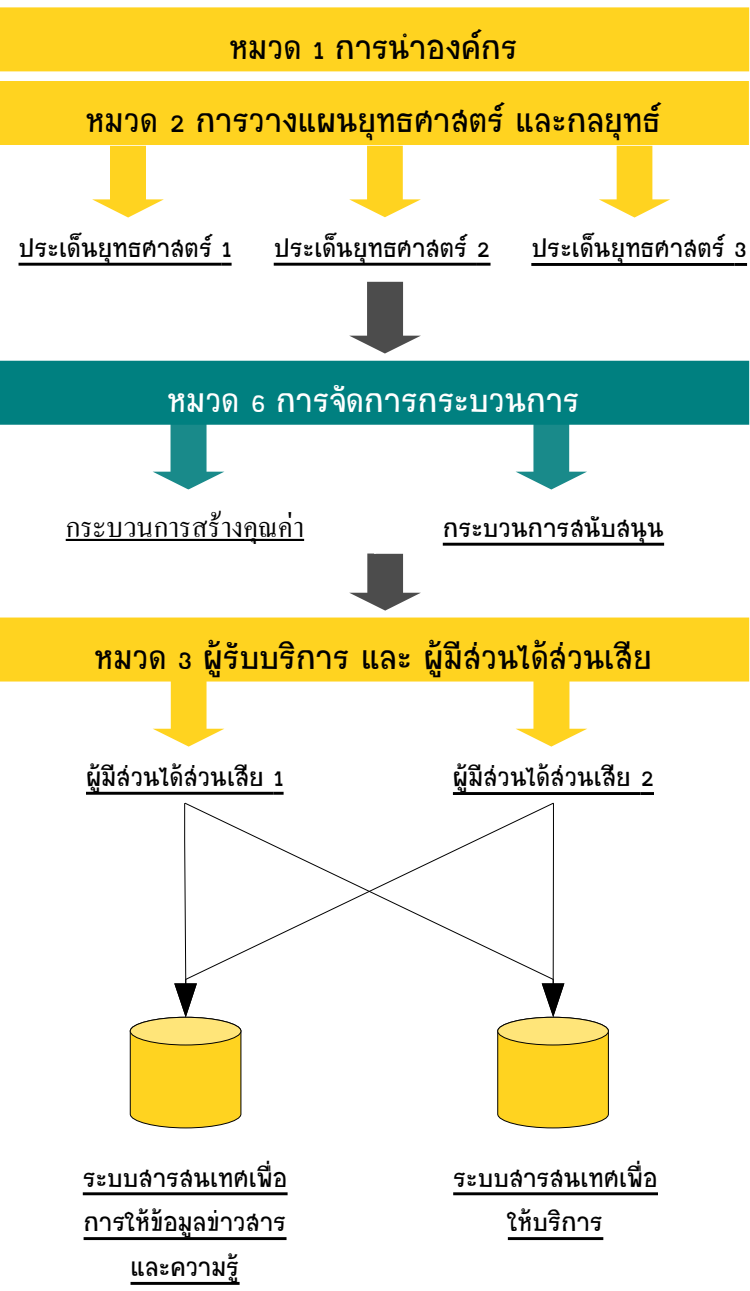
การพัฒนาคุณภาพการบริหารขององค์กรนั้นจะต้องมีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยจะต้องมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และระดับบุคคล (IPA) ซึ่งต้องคำนึงถึงการจัดทำคำรับรอง แผนการขับเคลื่อนระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ตลอดจนการติดตามประเมินผลและมาตรการจัดสรรสิ่งจูงใจ



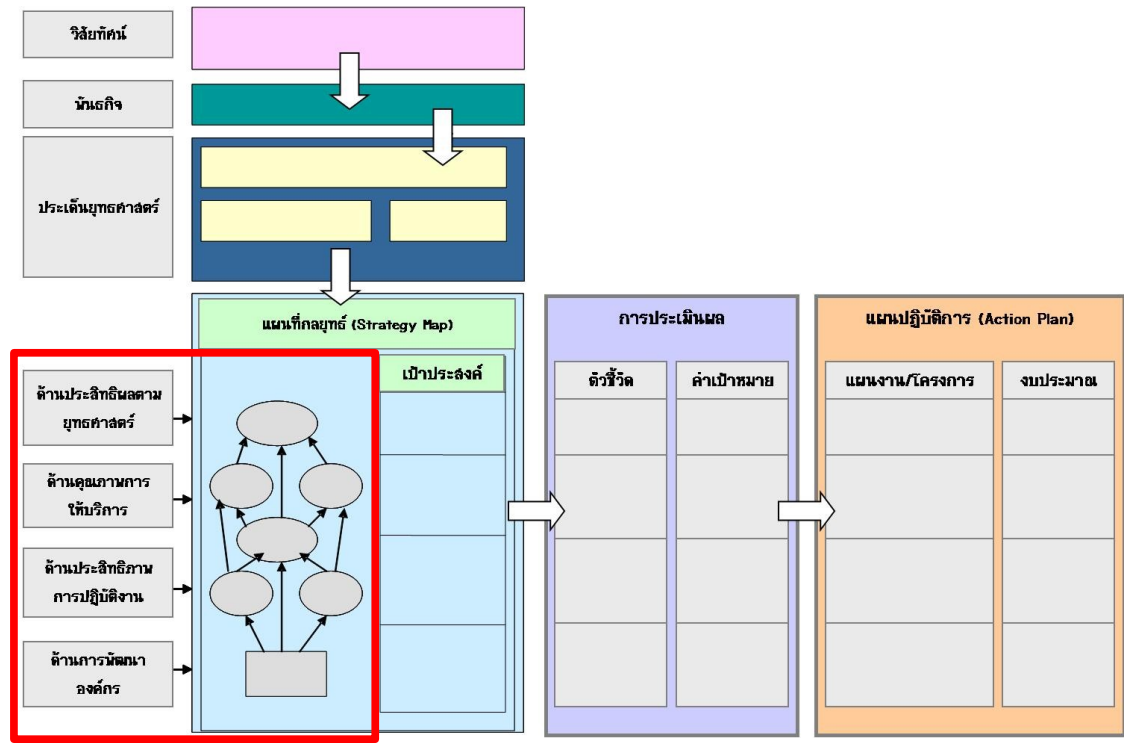
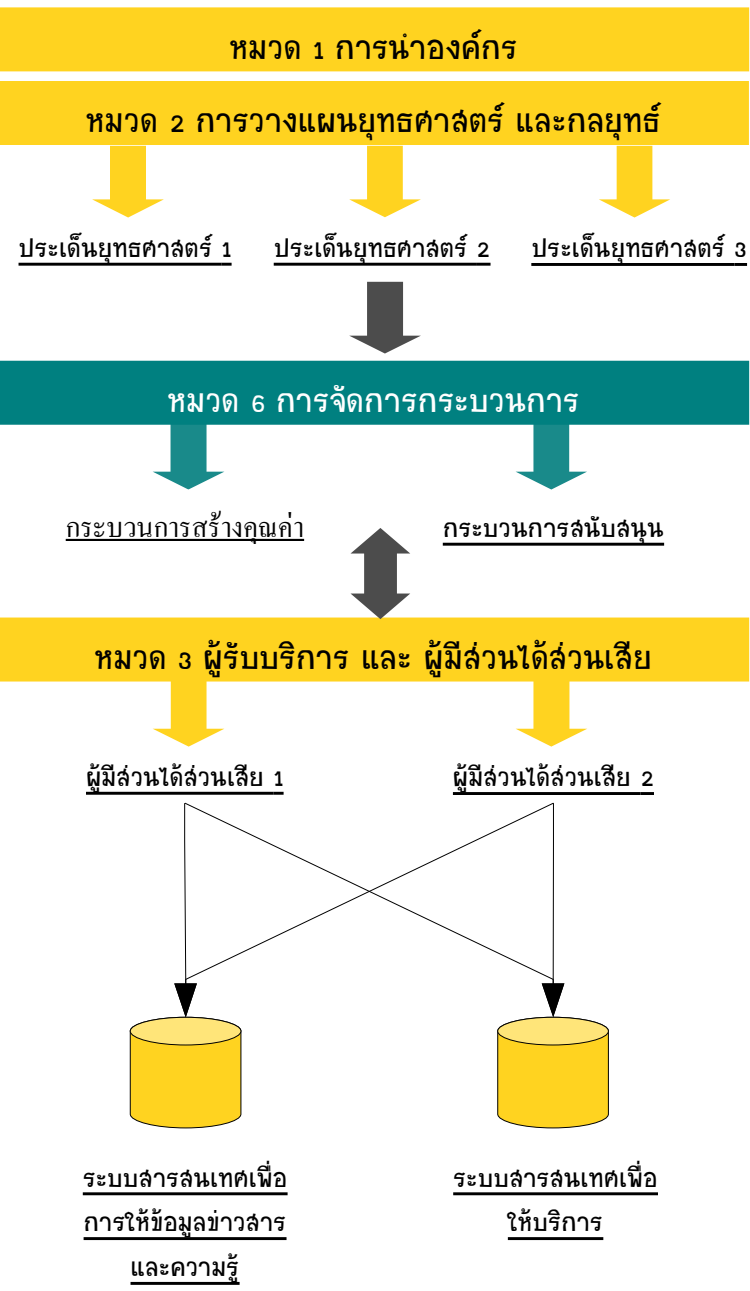




การดำเนินการตาม IT2 และ IT3 นั้นจะต้องอิงกระบวนการทำงานที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่กำหนดไว้จากการทำ PMQA หมวด 6 โดยองค์การจะต้องพัฒนาฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่าและฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุน



การดำเนินการตาม IT4 นั้นจะต้องอาศัยผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้ในการจัดทำ PMQA หมวด 3 โดยองค์การจะต้องจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่จำเป็น ตลอดจนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถที่จะเข้าใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นควรจะจำแนกรูปแบบตามประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม



การดำเนินการตาม IT4 นั้นจะต้องอาศัยผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้ในการจัดทำ PMQA หมวด 3 โดยองค์การจะต้องจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่จำเป็น ตลอดจนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถที่จะเข้าใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นควรจะจำแนกรูปแบบตามประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม

ลักษณะสำคัญขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐานของ
องค์กร

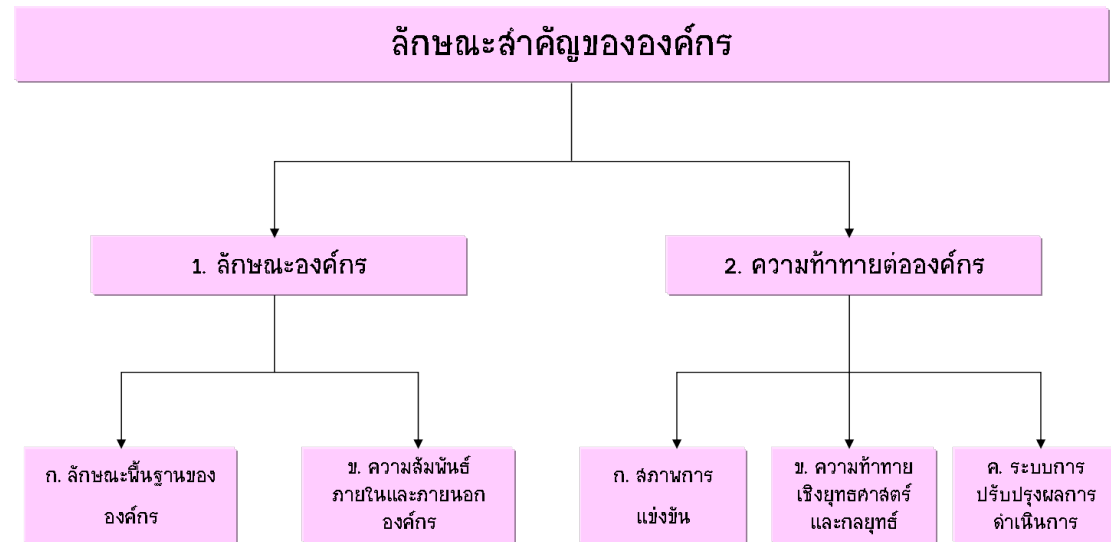
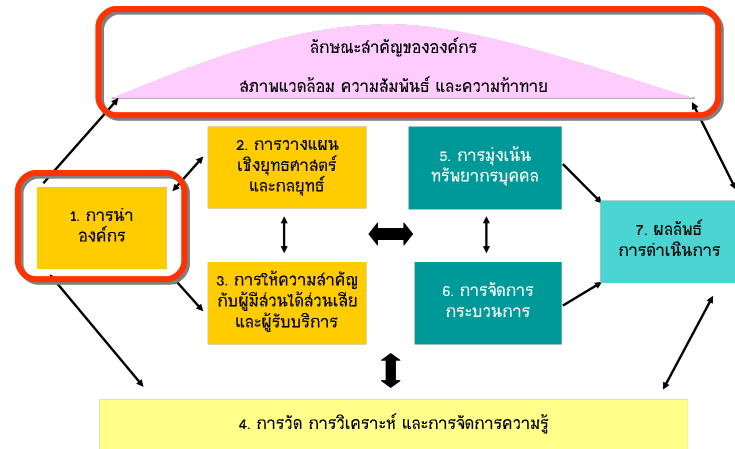
ข. ความสัมพันธ์
ภายในและภายนอก
องค์กร

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการ
แข่งขัน

ข. ความท้าทาย
เชิงยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์

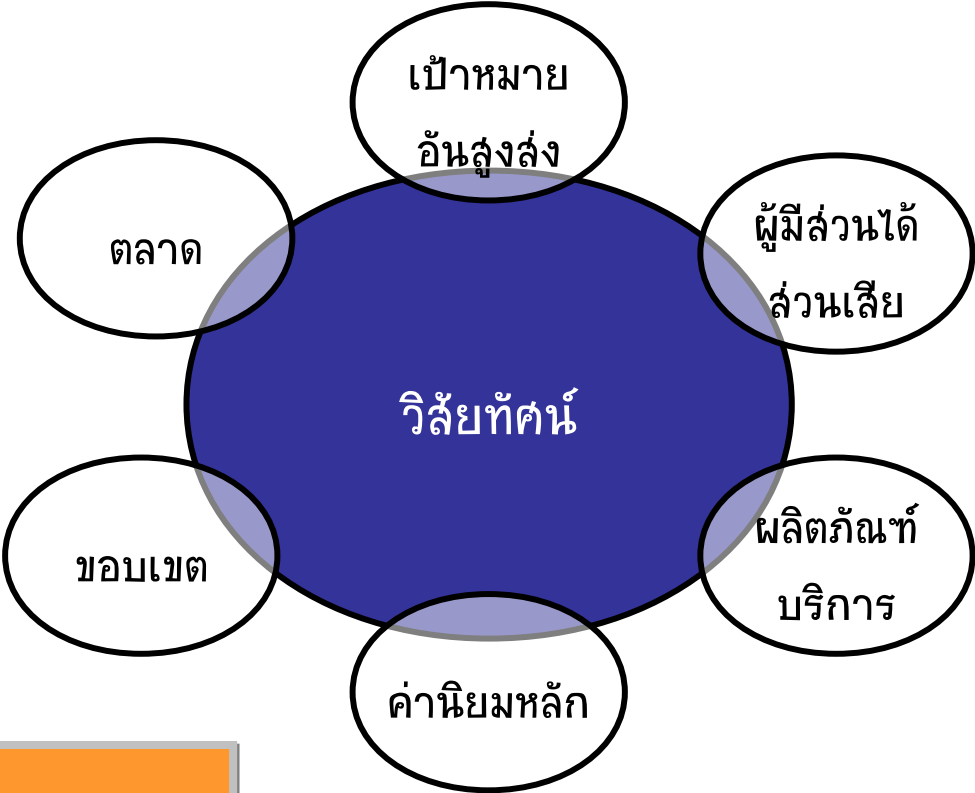
ค. ระบบการ
ปรับปรุงผลการ
ดำเนินการ



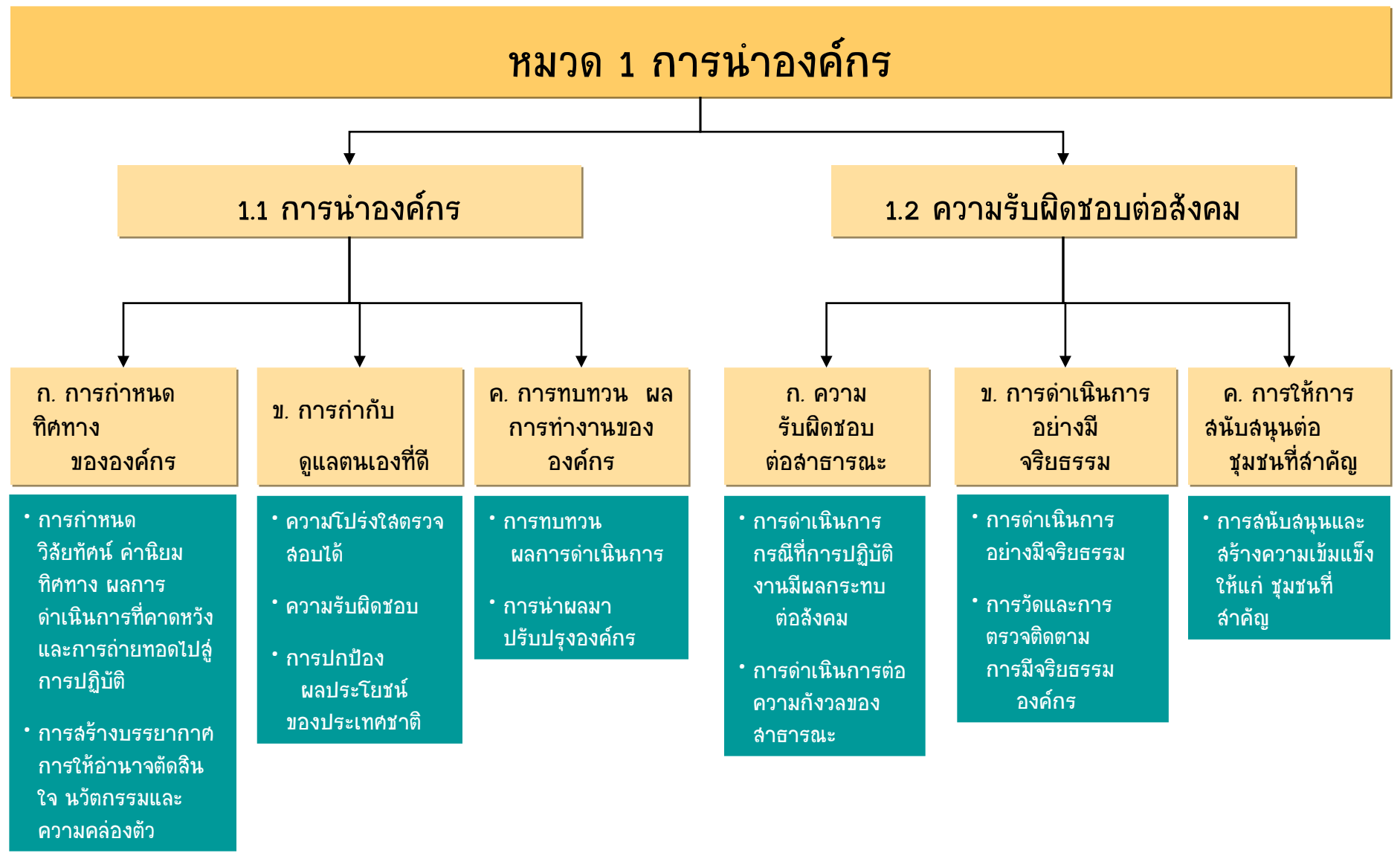
หมวดลักษณะสำคัญขององค์กรและการนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้หน้าและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และระบบการกำกับดูแลที่ดี ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ สิ่งที่สำคัญต่อผลการดำเนินงาน ความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กร อาจจะครบหรือไม่ก็ได้ แต่ถ้าจะทำให้เกิดความชัดเจนและครบถ้วนสมบูรณ์ควรจะต้องมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจในอนาคตภายในระยะเวลาที่จะมโนภาพได้



ORGANIZATION BRAND MODEL	
Organization Description	นิยามความเป็นองค์กร
Organization Vision	วิสัยทัศน์/สิ่งที่องค์กรอย่างจะเป็น
Organization Mission	พันธกิจขององค์กร
Brand Positioning	จุดยืนขององค์กร
Organization Values	คุณค่าขององค์กร



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

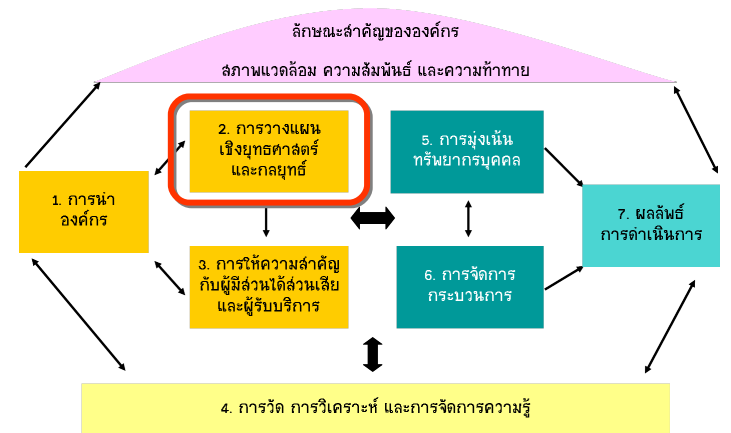
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการการนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

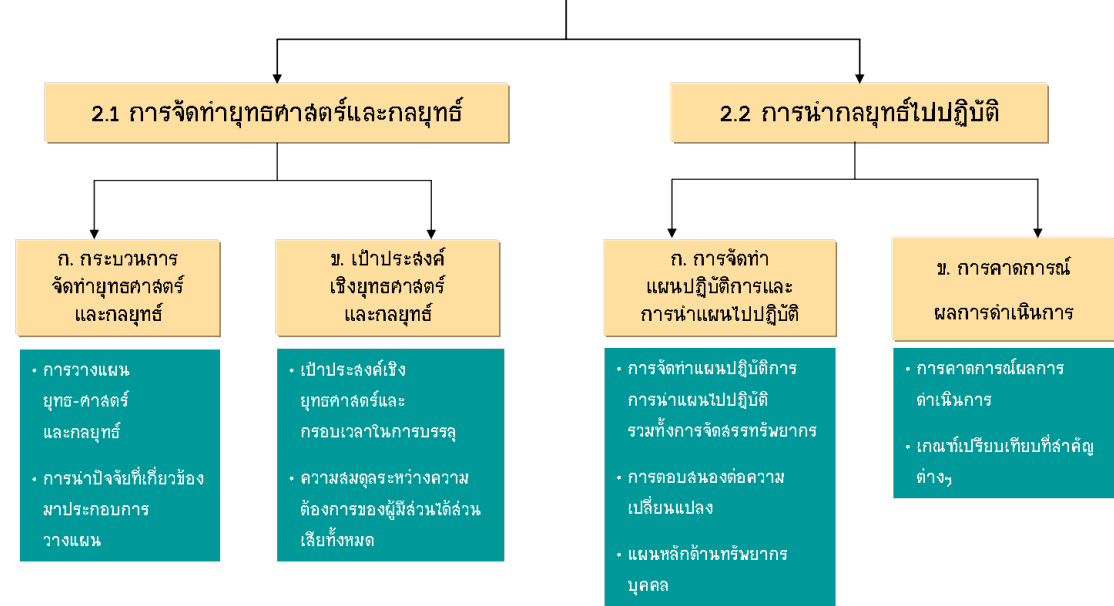
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- เกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่างๆ



S M A R T

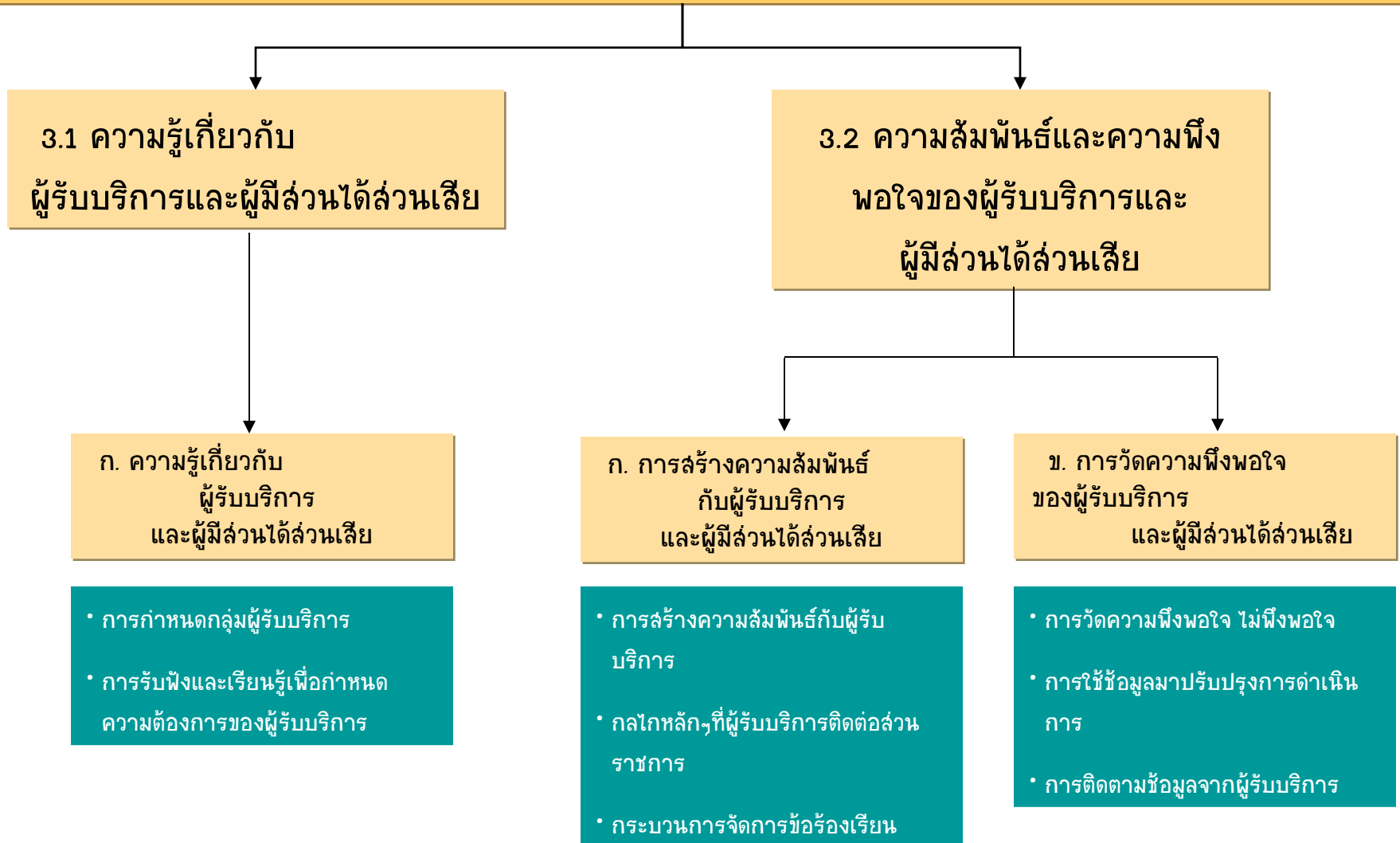
- S : Specific เฉพาะเจาะจง
- M : Measurable สามารถวัดค่าได้
- A : Achievable เป็นไปได้
- R : Reasonable มีเหตุมีผล
- T : Time Frame อยู่ในกรอบเวลา

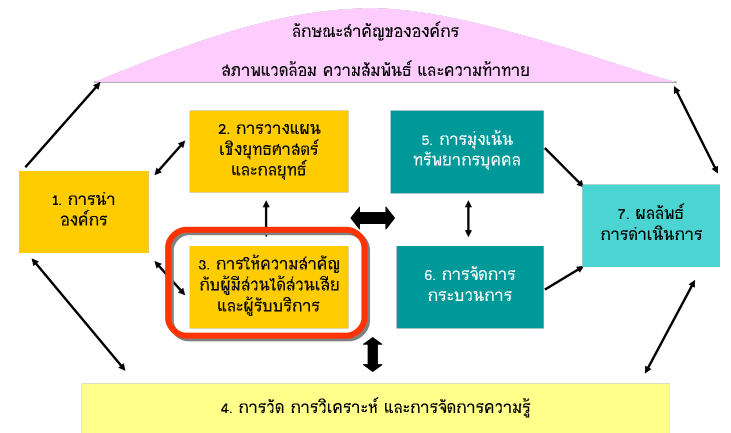
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์



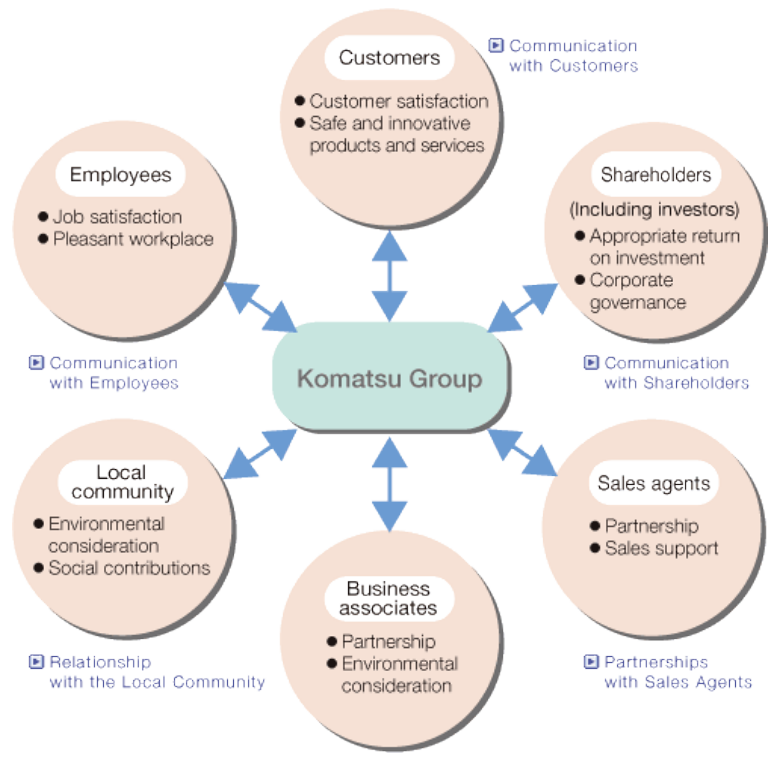
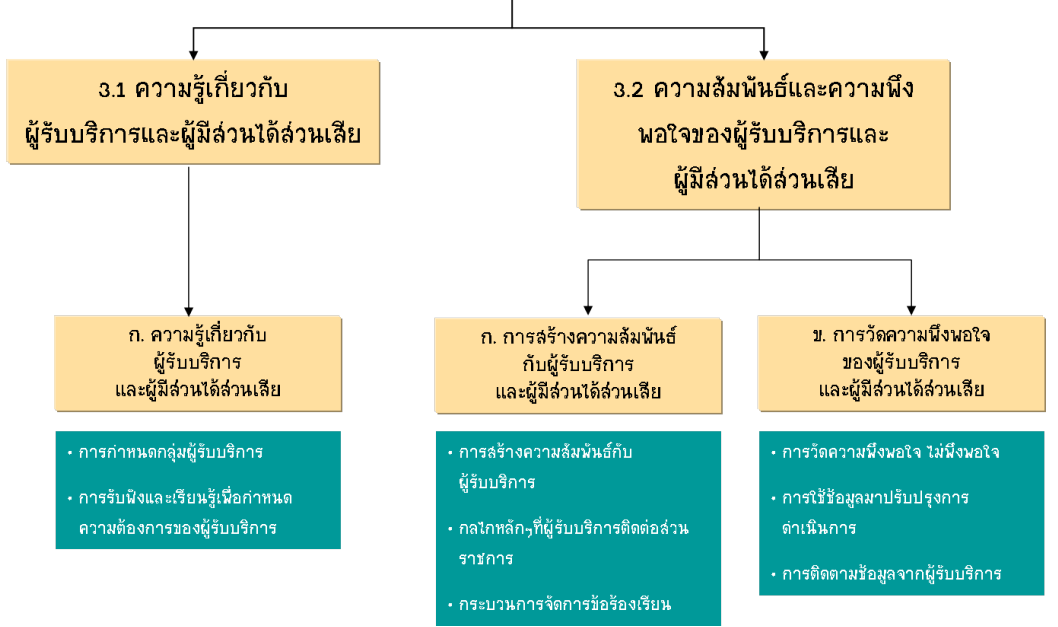
ในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆมาประกอบการวางแผน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ต่อองค์กร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ที่ดีควรจะคำนึงถึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์นั้นมีความครอบคลุมประเด็นสำคัญทุกเรื่องและสามารถดำเนินการได้เต็มศักยภาพขององค์กร

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ

- ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (Reliability)
- ความมั่นใจ (Assurance)
- การตอบสนอง (Responsiveness)
- การดูแลเอาใจใส่ (Empathy)
- การรับรู้สัมผัสได้ (Tangibility)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการ
ดำเนินการของส่วนราชการ

4.2 การจัดการสารสนเทศ และ
ความรู้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์ผลการ
ดำเนินการ

ก. ความพร้อมใช้งานของ
ข้อมูล
และ
สารสนเทศ

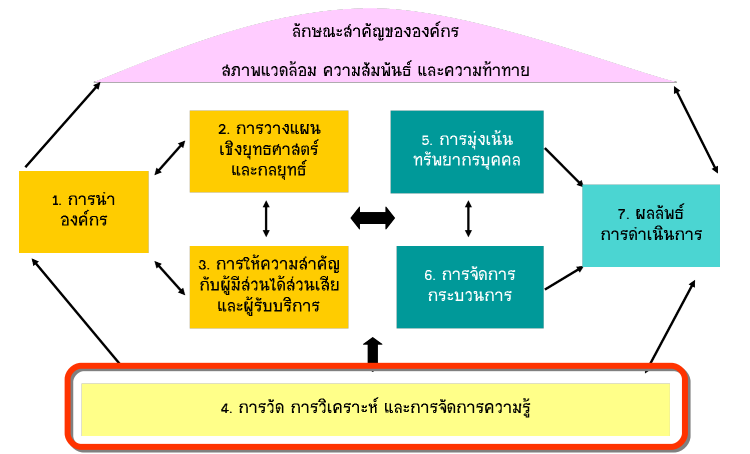
ข. การจัดการ
ความรู้

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้อง และบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

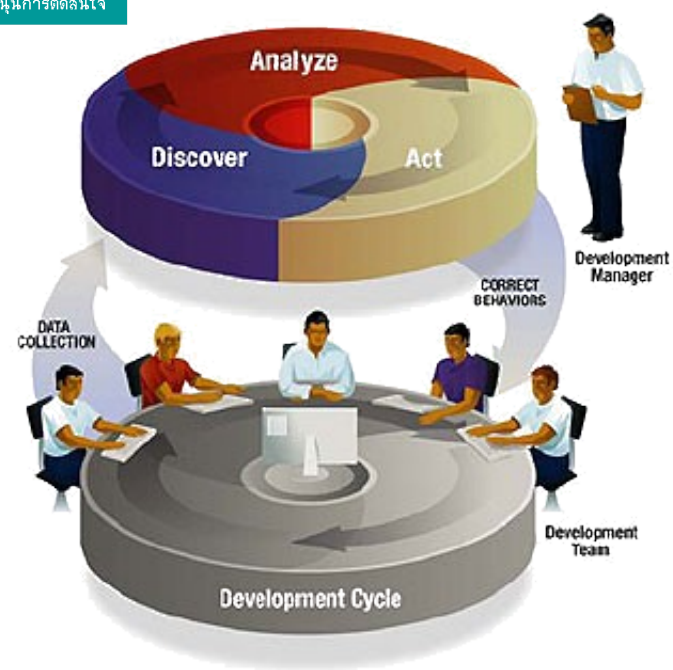
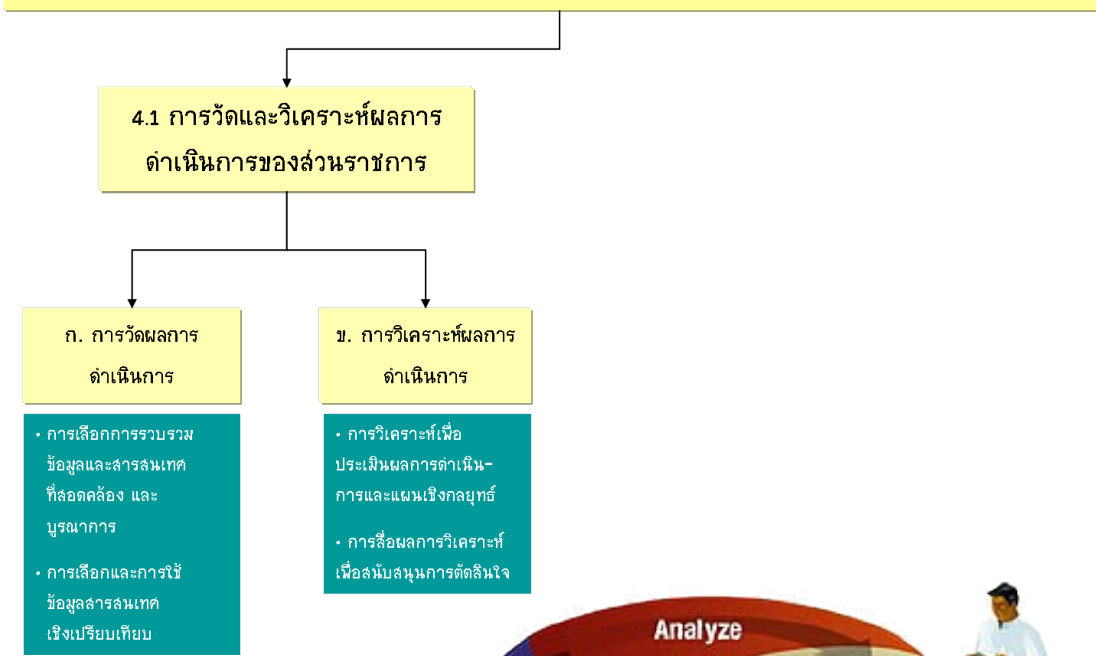
- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน
- การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

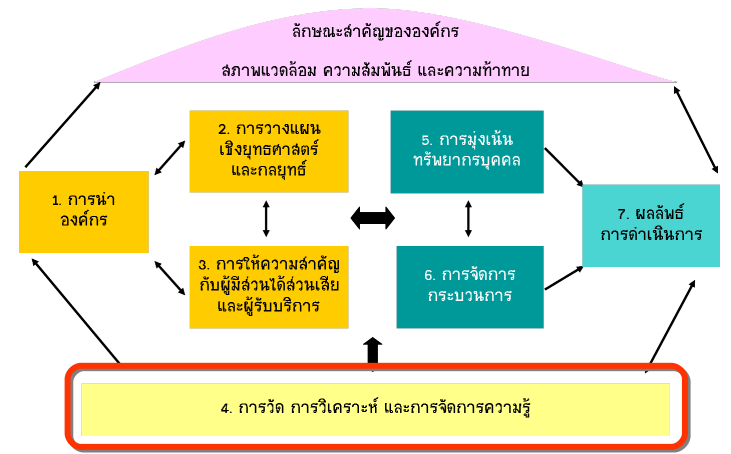
- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ



หมวด 4.1 เป็นเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูล/สารสนเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีวิธีการวัดผลและวิธีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สามารถทำให้เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการคัดเลือกข้อมูลที่สามารถทำให้วัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้ง กระบวนการหลัก (Primary Activity) และ กระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity)

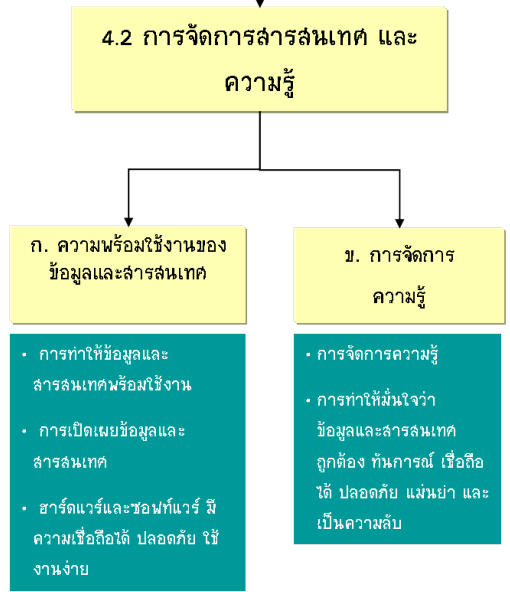
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

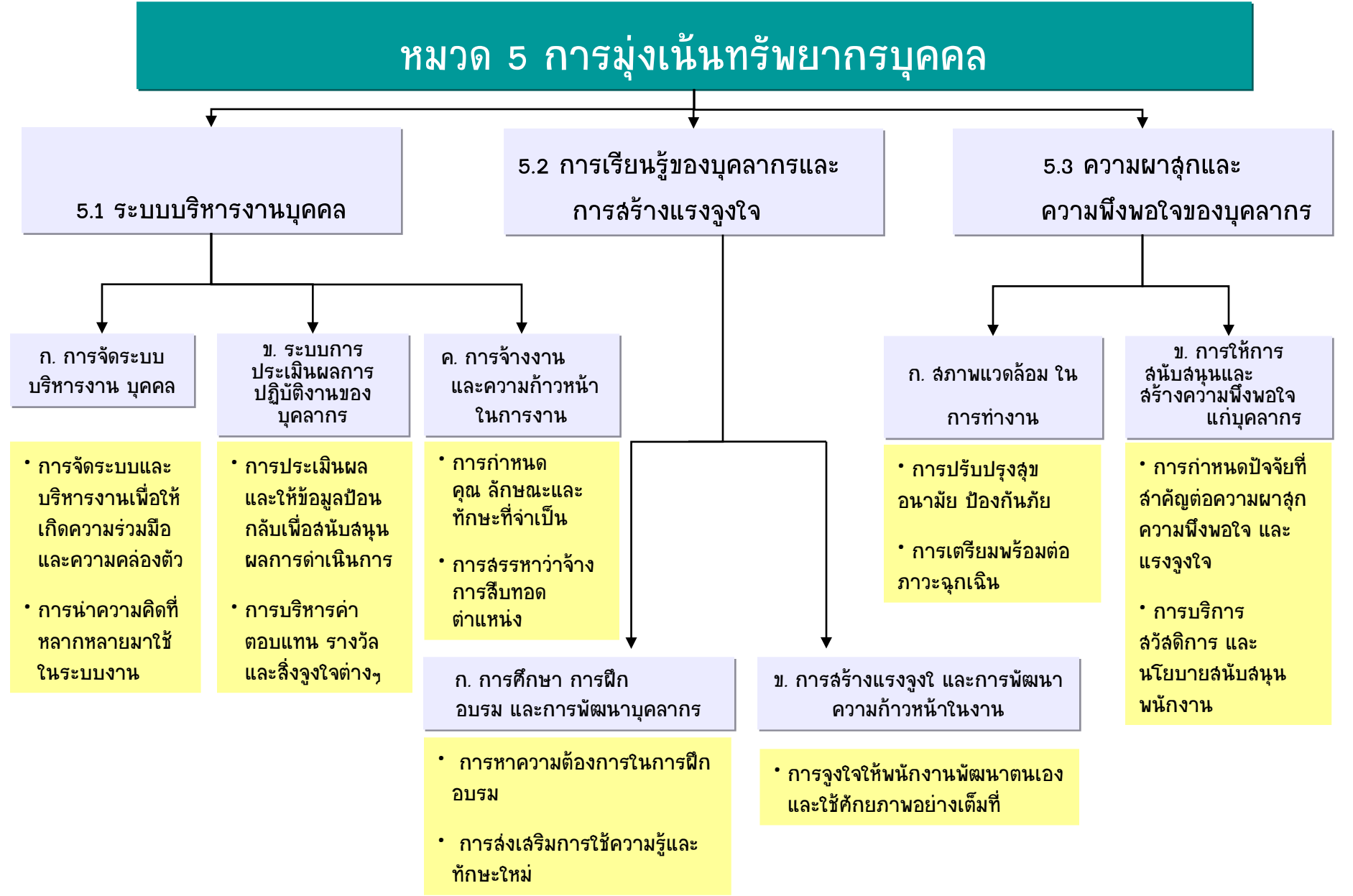


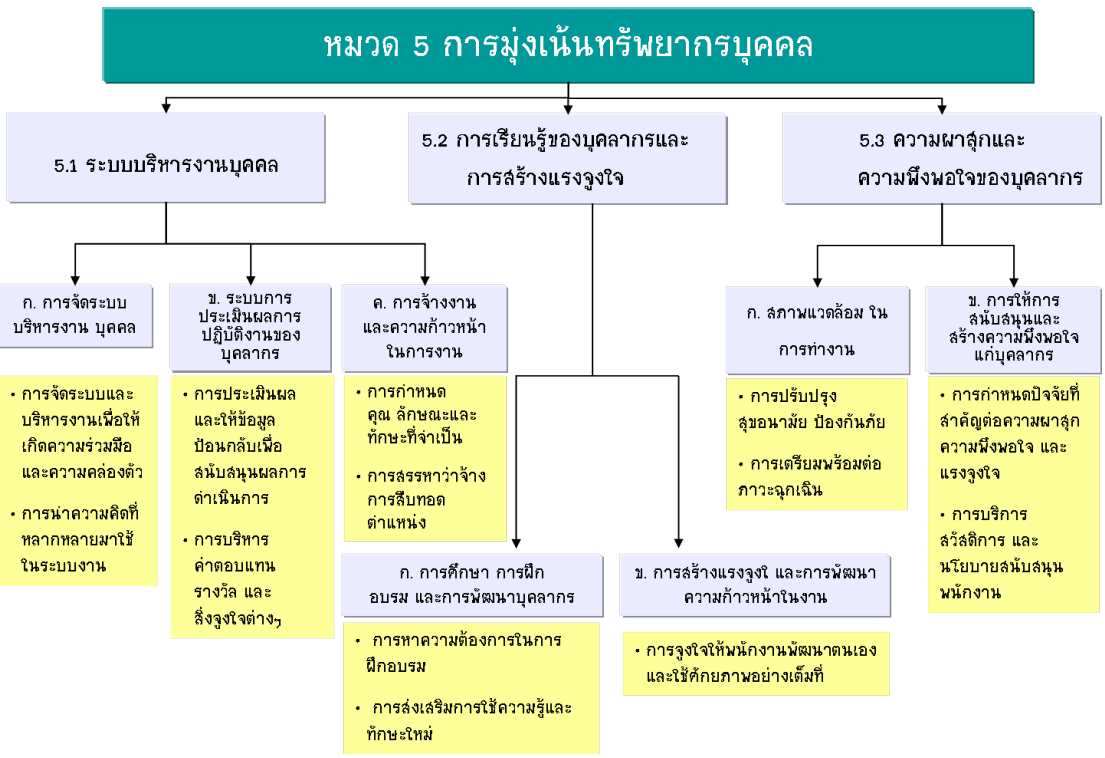
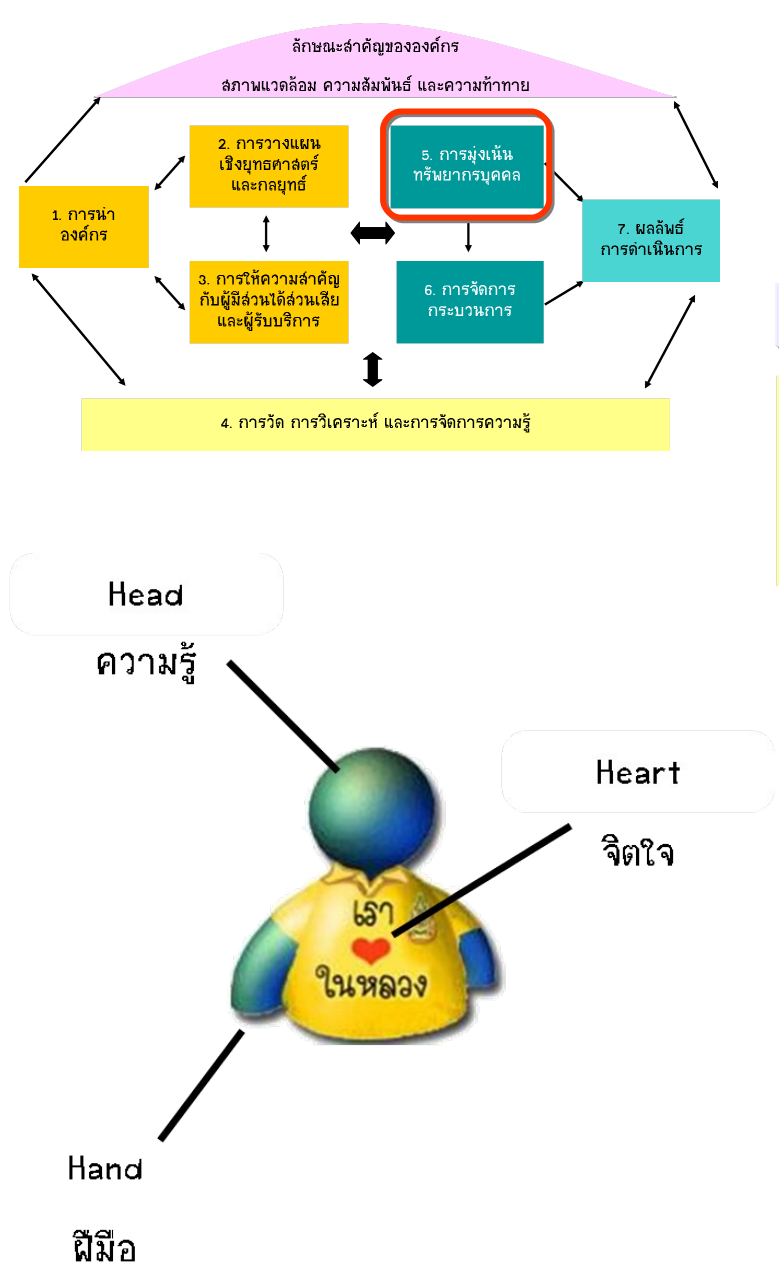


หมวด 4.2 เป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับการทำให้ระบบสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน และยังรวมถึงเรื่องการจัดการความรู้ด้วย ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของ ระบบสารสนเทศที่มีความ**ครอบคลุม**ข้อมูลที่ใช้ในการทำงานอย่างครบถ้วนและ**ถูกต้อง** (มีการตรวจเช็คข้อมูล) ตลอดจนมีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความ**ทันสมัย**เพื่อให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ทั้งนี้หมายรวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือและใช้งานง่าย และมุ่งเน้นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจนสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานได้อย่างดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

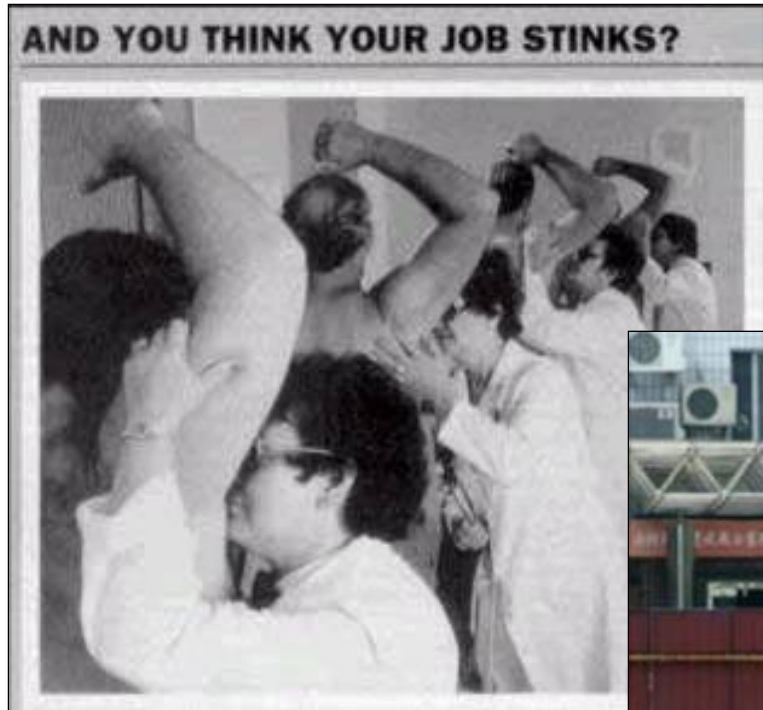






หมวดที่ 5 จะเน้นหลายเรื่องทั้งเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยต้องพัฒนาทั้งทักษะ ความรู้ และจิตใจ ควบคู่กันไป ซึ่งแนวทางการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์นี้จะอิงอยู่บนความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



5.3 ความพอใจและความพึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อม ในการทำงาน

- การปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- การกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ
- การบริการสวัสดิการ และนโยบายสนับสนุนพนักงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

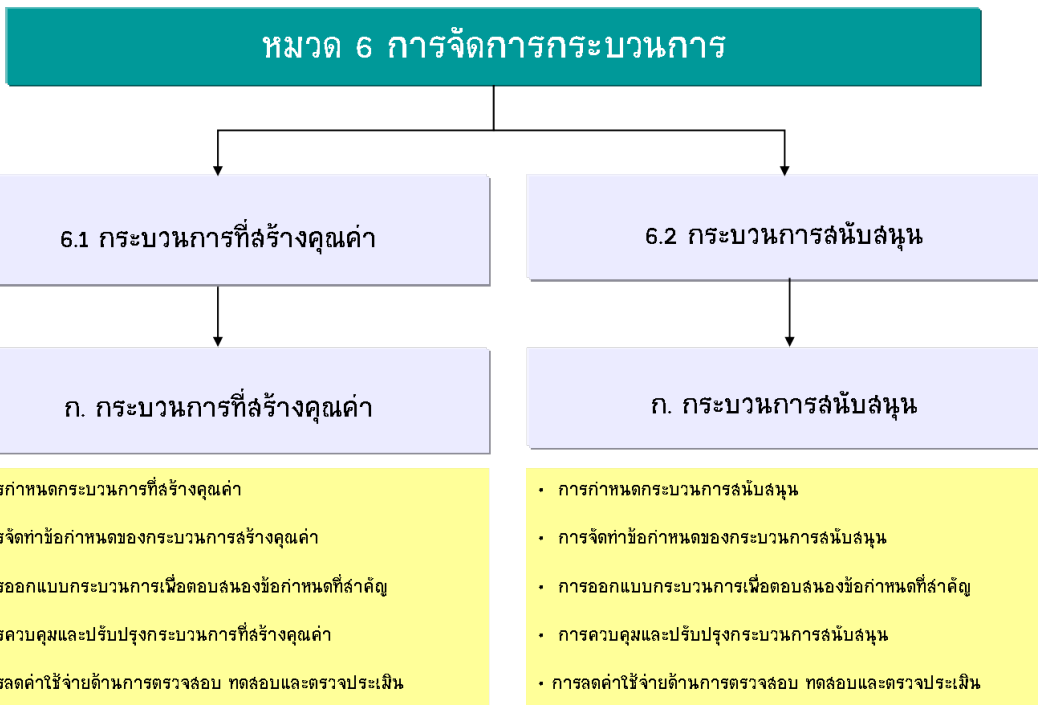
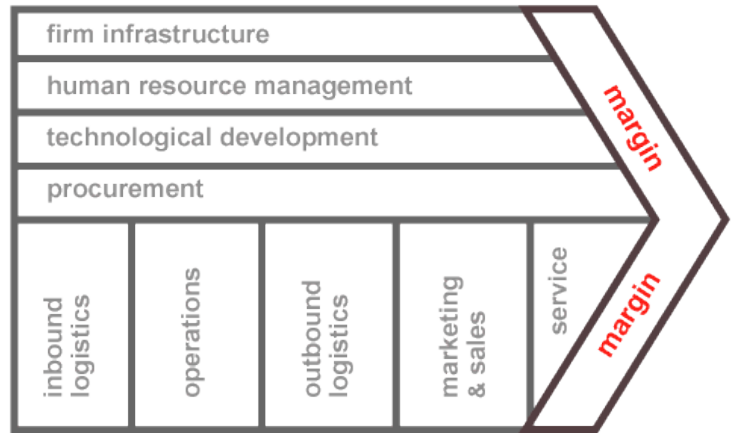
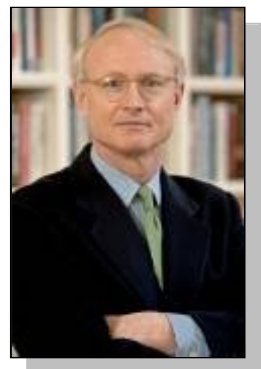
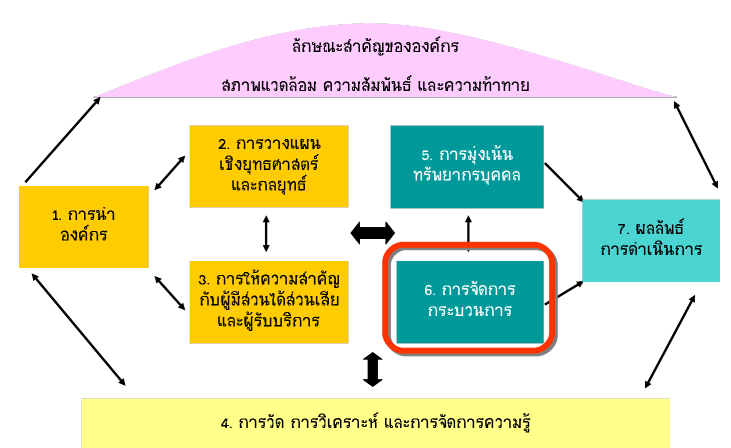
ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน

- การกำหนดกระบวนการสนับสนุน
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน



ศาสตราจารย์ Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard University ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่เรียกว่า “Value Chain” โดยเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการทำงานซึ่งแบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Primary Activity) และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity) อันจะทำให้เกิดเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value-Added Activities) แก่องค์กร

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติ
ด้านประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน (*)

7.2 มิติ
ด้านคุณภาพ
การให้บริการ

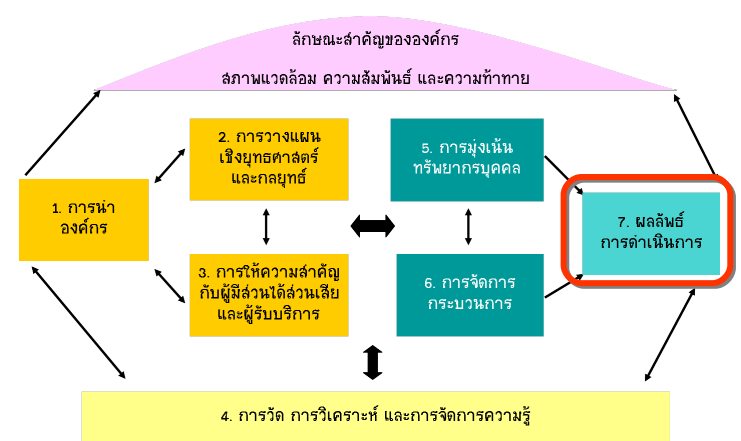
- ผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

7.3 มิติ
ด้านประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติ

- ผลด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน

7.4 มิติ
ด้านการพัฒนา
องค์กร

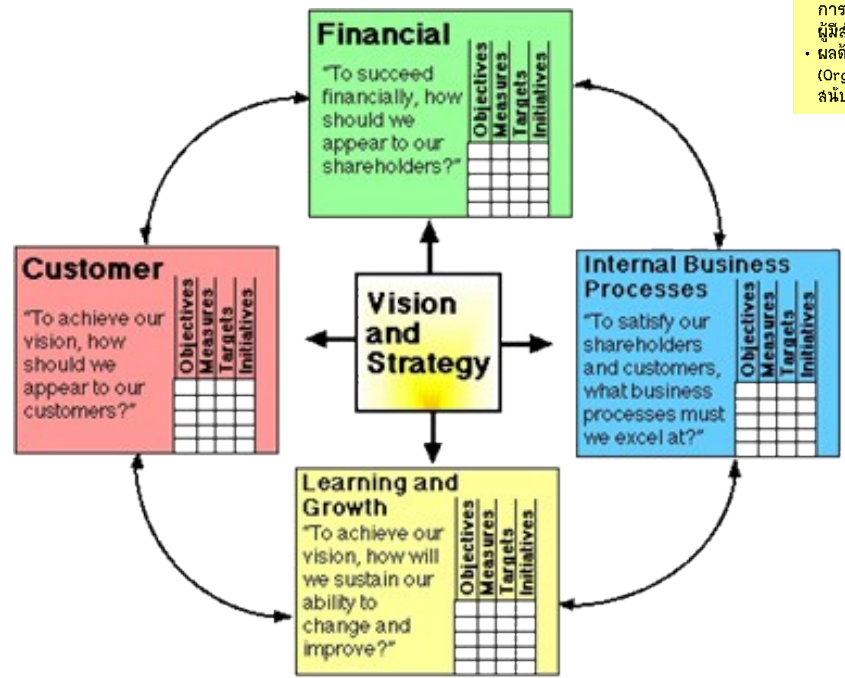
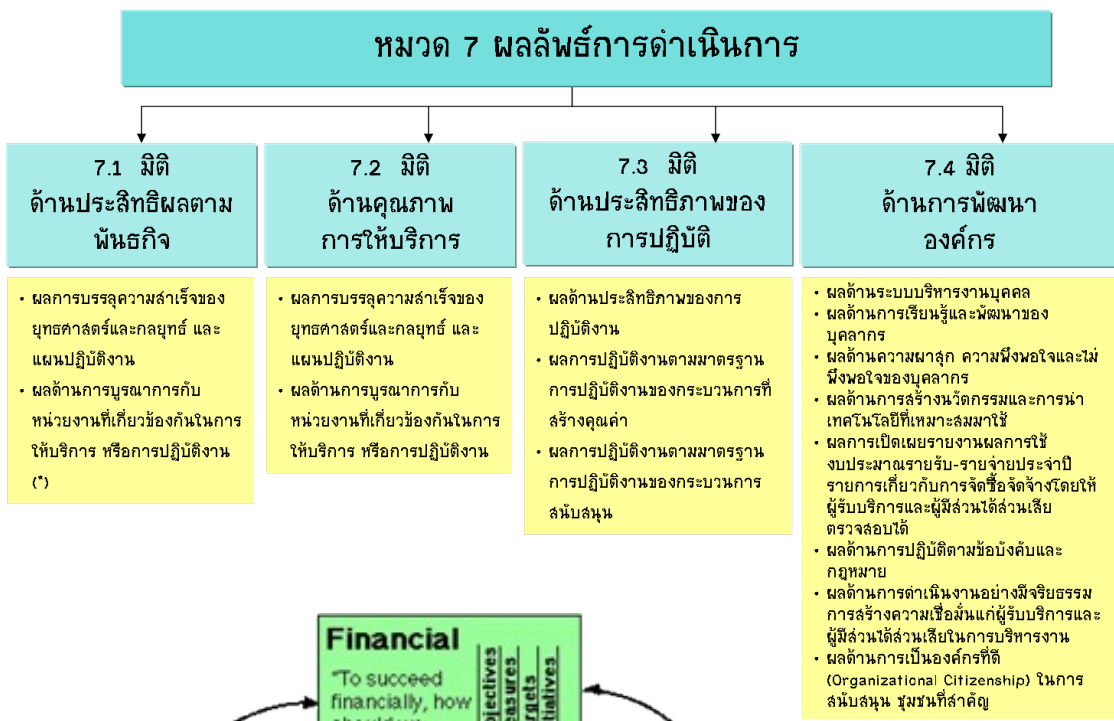
- ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล
- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- ผลด้านความพึงพอใจ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร
- ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้
- ผลการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปีรายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้
- ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย
- ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมการสร้างเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน
- ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ในการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญ



ในการวางแผนและกำหนดตัวชี้วัดจะต้องวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรให้รอบคอบ โดยต้องพิจารณาเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ ประกอบด้วย

- มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

โดยการวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์นี้จะช่วยให้สามารถได้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการอย่างละเอียดได้ต่อไป

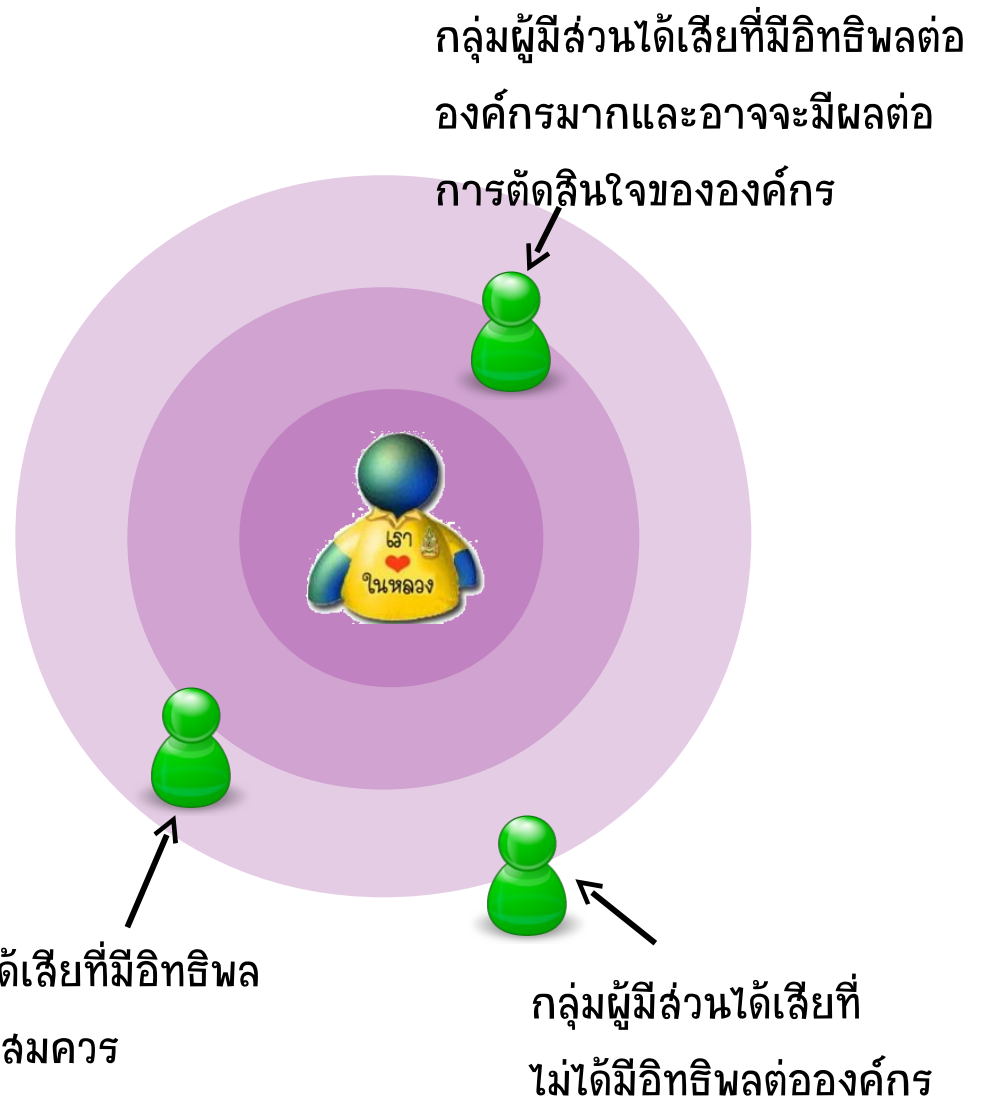




Curtis Kastner

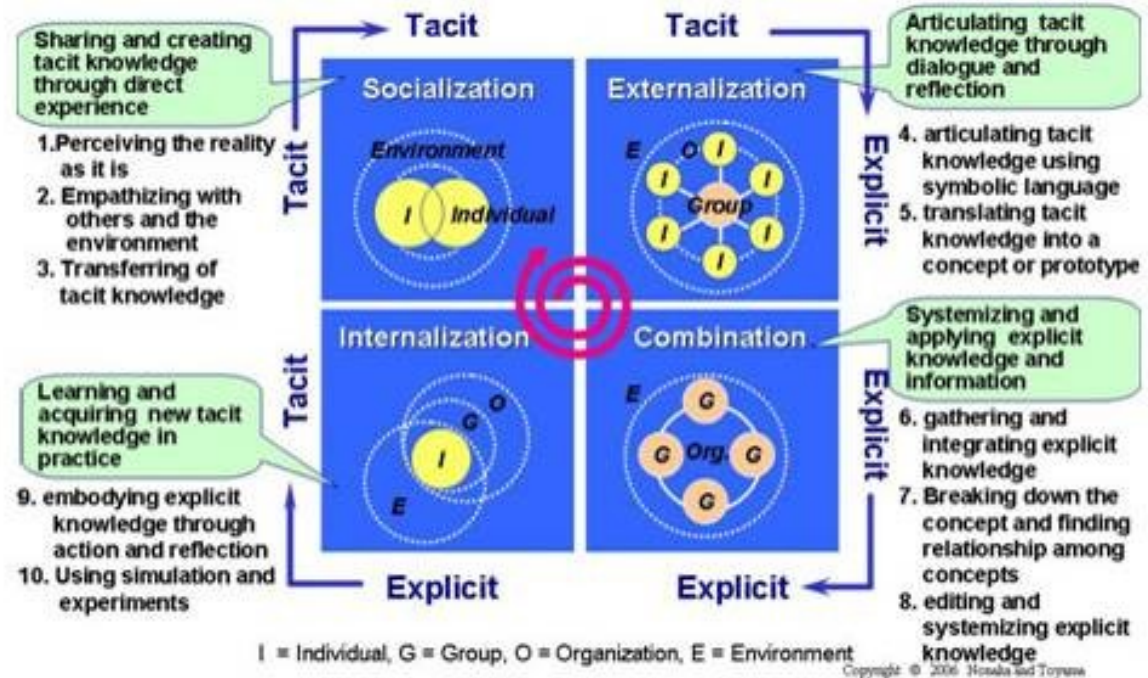
ได้พัฒนาในการ
วัดผลการปฏิบัติงาน
ขององค์กรโดยให้
ความสำคัญกับมิติ
ด้านความหลากหลาย

หลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
(Stakeholders) ซึ่งการวัดผลปฏิบัติงาน
โดยใช้ Stakeholder Approach นี้จะมุ่งเน้น
การส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับ
ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วน
ได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล





ในปี ค.ศ. 1998 Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” ซึ่งทั้งสองคนได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เรียกว่า SECI Model อันโด่งดัง



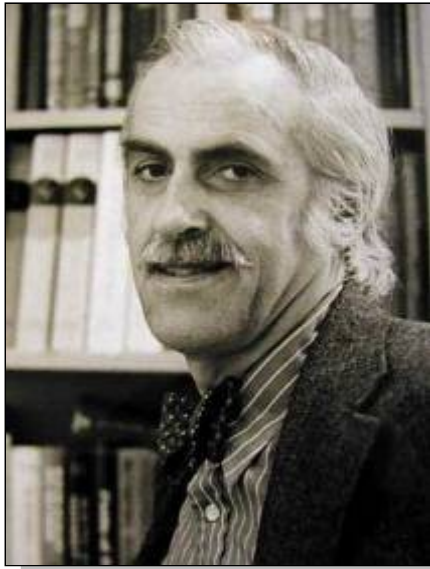
เรียนรู้

ความรู้ฝังลึก

ความรู้บันทึก

ถ่ายทอด

โดยมีเนื้อหาหลักๆอยู่ที่การหมุนเวียนระหว่าง Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge ซึ่งอาศัยกระบวนการทั้งสี่ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization



ช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ศาสตราจารย์ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการสอบถามเจ้าหน้าที่ที่ทำงานได้ดีตามเกณฑ์และทำงานไม่ได้ตามเกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลว และจากการศึกษาพบว่า

“ผู้ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี Competency ที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ ซึ่ง สมรรถนะ

เป็นคุณลักษณะเชิง

พฤติกรรมของบุคลากร

ที่เป็นผลมาจากความรู้

ทักษะ ความสามารถ

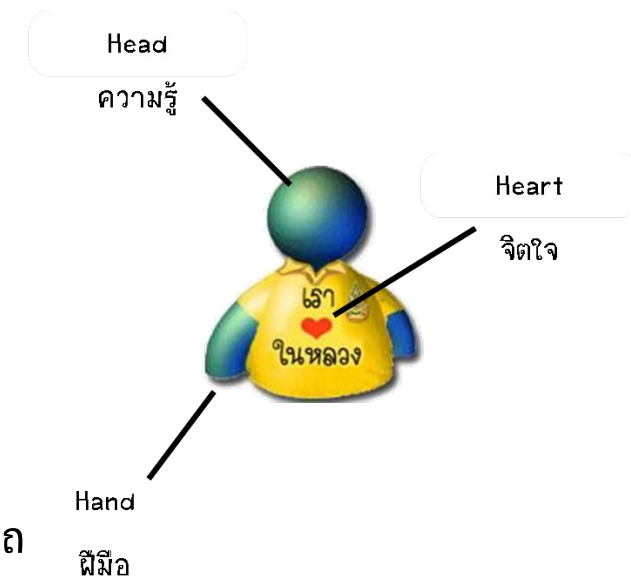
ความชำนาญ ตลอดจน

คุณลักษณะอื่นๆ

ที่ช่วยให้บุคคลนั้นสามารถ

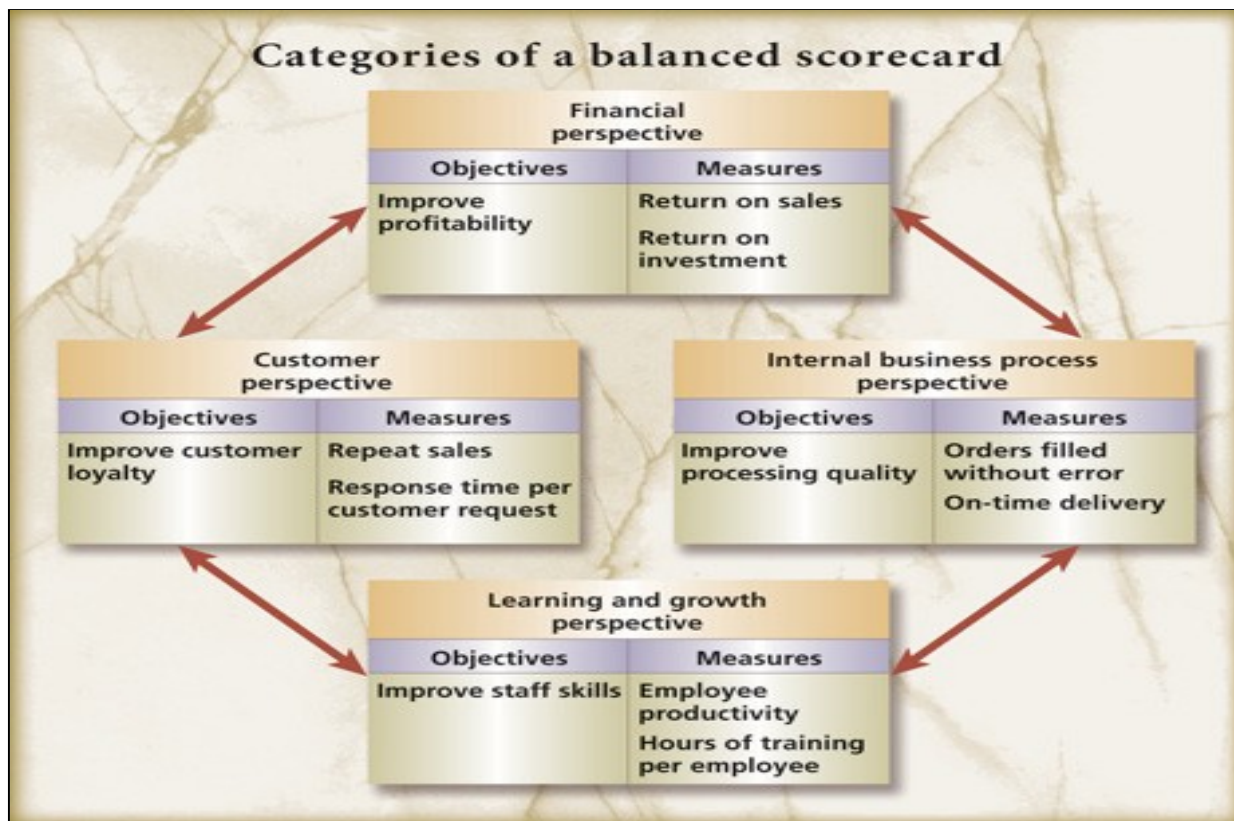
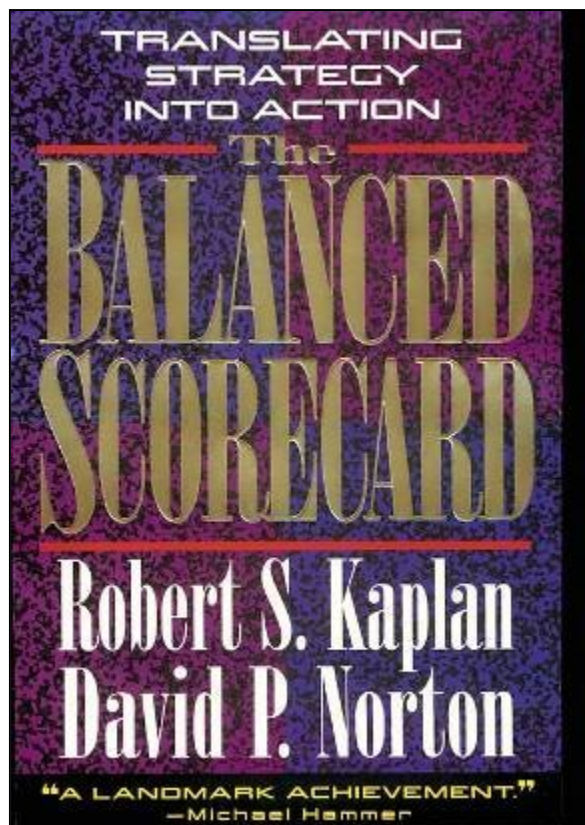
สร้างผลงานได้ตรงกับความ

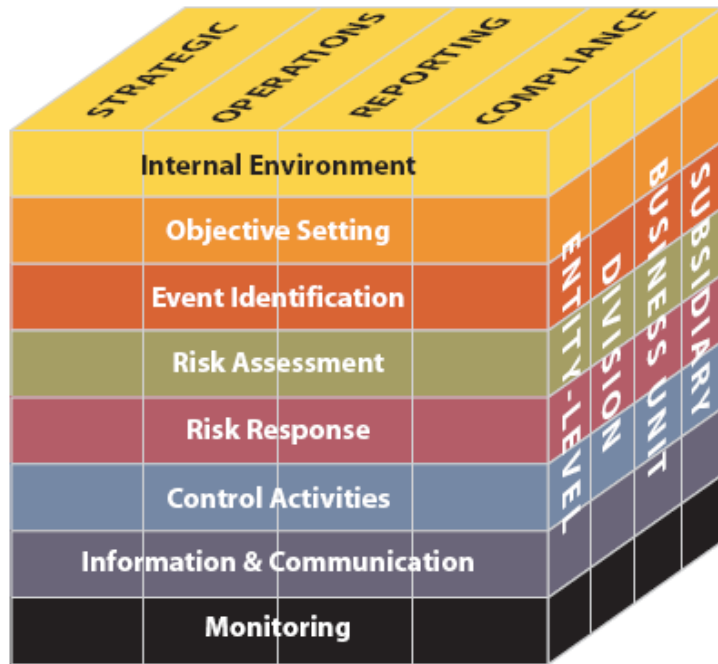
ปรารถนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ





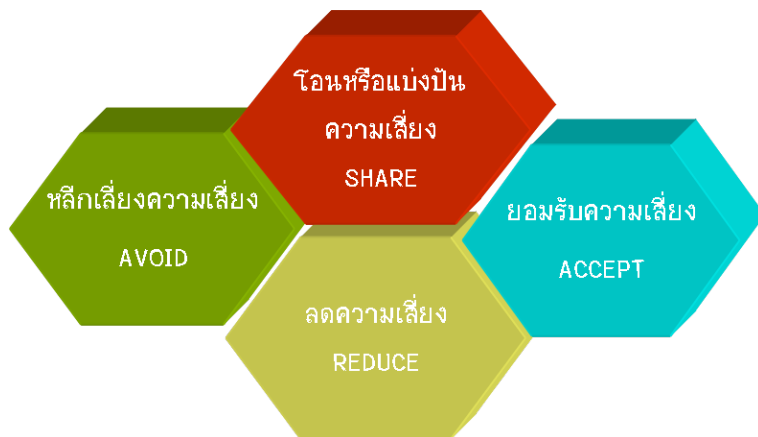
Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1998) ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจ โดยมีแนวคิดว่าวัดผลทั้ง 4 มิติของการปฏิบัติงาน ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดสมดุลกันในทุกๆด้าน





การบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 8 องค์ประกอบ ซึ่งจะต้องดำเนินการในทุกหน่วยงานภายในองค์กร และในการบริหารจัดการองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิดและครอบคลุม ทั้งนี้ 8 องค์ประกอบคือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง
3. ระบุเหตุการณ์เสี่ยง
4. ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบ
5. วางแผนรับมือกับความเสี่ยง
6. กำหนดกิจกรรมควบคุม
7. การพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
8. การเฝ้าติดตามความเสี่ยง



“PMQA เป็นแนวคิดนะ
มันไม่ใช่โครงการ”

“พอเข้าใจแล้วไม่เห็น
ยากเลยนะ”

“จริงๆ แล้วแบบที่พวกเราทำ
อยู่ก็เป็น PMQA อยู่แล้วนี่”

“ขึ้นว่าพวกเราพร้อมที่จะ
ทำและนำมาก่อนคนอื่น
นะ”

“ผมว่าเราน่าจะทำได้
ตัวอย่างนะครับ”

“พี่ว่าปีนี้ส่งผลงานชิง
รางวัลเลยดีกว่านะ”



สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละ
องค์กร ซึ่งมี Tips & Tricks ดังต่อไปนี้

- ❖ จะต้องทำให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็น ความหมาย ขึ้น
ตอนการดำเนินการของคุณภาพการบริหารจัดการ
- ❖ จะต้องทำให้เกิดการยอมรับก่อนว่าสามารถประยุกต์ใช้หลัก
การของ PMQA ในการทำงานประจำได้
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าอยากเอาแนวคิดเกี่ยวกับ PMQA
ไปใช้จริง
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความพร้อมในการนำเอา
แนวคิดของ PMQA มาดำเนินการในงานประจำ
- ❖ จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการทำงาน โดย
เฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรและเวลา
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความคิดที่จะนำเสนอผลการประยุกต์ใช้
แนวคิดของ PMQA ให้เป็นตัวอย่างกับที่อื่น
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าทำแล้วน่าจะได้เกินกว่าที่เคำตั้ง
เกณฑ์กันไว้ด้วย



เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน

- ❖ การวิเคราะห์ความเร่งด่วน-ผลกระทบ (Impact & Urgency Matrix)
- ❖ การประเมินความพร้อม (Readiness Assessment)

เครื่องมือในการสร้างความพร้อมส่วนบุคคลและทีมงาน

- ❖ การสื่อสารภายใน
- ❖ การสร้างภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ส่วนบุคคล
- ❖ การพัฒนาศมรรถนะส่วนบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล

- ❖ ตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Performance Indicators)
- ❖ การตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากร
- ❖ การตรวจสอบอารมณ์ร่วมในการดำเนินงาน (Mood Meter)

- ❖ ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างดีถึงการนำ หลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ (PMQA) มาใช้ในองค์กร
- ❖ ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ❖ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างเต็มเวลา
- ❖ มีการพัฒนาให้ผู้ดำเนินกิจกรรม/โครงการ เข้าใจแนวคิดและมีทักษะ
- ❖ กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเพื่อให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- ❖ สื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญ
- ❖ จัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย
- ❖ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร
- ❖ กระตุ้นให้มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

